

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA
Unidad Iztapalapa

DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES
POSGRADO EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

ANÁLISIS DE LA RELACIÓN ENTRE LA GESTIÓN EMOCIONAL Y LA CULTURA
ORGANIZACIONAL A PARTIR DE LA VIDA COTIDIANA ORGANIZACIONAL EN EL CONTEXTO
LATINOAMERICANO

IDÓNEA COMUNICACIÓN DE RESULTADOS
QUE PRESENTA

SUSANA PAOLA GARAVITO DUARTE
PARA OBTENER EL GRADO DE

MAESTRA EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

DIRECTORA DE TESIS
DRA. ROSA SILVIA ARCINIEGA ARCE

IZTAPALAPA, CIUDAD DE MÉXICO, MÉXICO

Diciembre de 2021

Uo. Bo. Dg
Jue 21- Julio - 2022

INTRODUCCIÓN	3
CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO - REVISIÓN DEL ESTADO DEL ARTE SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL Y SOCIOLOGÍA DE LAS EMOCIONES.....	
	16
1.1 LA DIMENSIÓN SOCIAL COMO PUERTA DE ENTRADA AL ABORDAJE DE FENÓMENOS ORGANIZACIONALES	18
1.2 CULTURA ORGANIZACIONAL	41
1.3 CULTURA ORGANIZACIONAL Y EMOCIONALIDAD, LA APUESTA POR UN ANÁLISIS CONJUNTO	52
1.4 LA SOCIOLOGÍA DE LAS EMOCIONES COMO PUERTA DE ENTRADA EN EL ABORDAJE DE LAS EMOCIONES EN UN CONTEXTO ORGANIZACIONAL.....	62
1.5 ESTUDIOS ORGANIZACIONALES, UN PUNTO DE APERTURA Y DE ENCUENTRO SOCIAL	98
CAPÍTULO 2. MARCO METODOLÓGICO	122
2.1 INDAGACIÓN DE ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS E INSTRUMENTOS DE ABORDAJE DE ESTUDIO	138
2.2 PROPUESTA METODOLÓGICA PARA ESTE ESTUDIO DE CASO	148
2.3 INSTRUMENTOS METODOLÓGICOS	157
CAPÍTULO 3. DESCRIPCIÓN DEL CONTEXTO ORGANIZACIONAL – ESTUDIO DE CASO.....	171
3.1 HALLAZGOS SUGESTIVOS DE LOS PRIMEROS ACERCAMIENTOS A ORGANIZACIONES.....	172
3.2 DESCRIPCIÓN DEL CONTEXTO ORGANIZACIONAL.....	180
CAPÍTULO 4. CONJUNTO DE INTERPRETACIONES, SIGNIFICADOS, CREENCIAS E IDEARIOS QUE SE REPRODUCEN E INTEGRAN EN LA VIDA COTIDIANA ORGANIZACIONAL.....	
	208
CAPÍTULO 5. GESTIÓN EMOCIONAL Y CULTURA ORGANIZACIONAL COMO UN PROCESO DE INTERACCIÓN SIMBÓLICA.....	
	239
5.1 VIRAJE METODOLÓGICO PROPIO DE LOS ESTUDIOS DE CASO ORGANIZACIONALES	239
5.2 ESPACIOS DE COMUNICACIÓN COMO INCUBADORA DE LA GESTIÓN EMOCIONAL	247
CONCLUSIONES	258
AGRADECIMIENTOS.....	270
BIBLIOGRAFÍA	273

INTRODUCCIÓN

Los Estudios Organizacionales, como campo interdisciplinar constituyen una oportunidad para aproximarse a las organizaciones desde otro lugar. La enorme complejidad analítica que envuelve adentrarse en la observación organizacional desde una perspectiva post-moderna constituye un reto, sin embargo, esta entrada en escena de la pluralidad, la diversidad y la inexactitud implica a su vez, la posibilidad de abordar problemáticas tradicionalmente relegadas a planos personales, privados y subjetivos, como lo son las emociones. Esta investigación busca responder principalmente al cómo a través de las prácticas cotidianas los sujetos organizacionales construyen la gestión de las emociones y cómo a través de esta gestión emocional se funda la cultura organizacional.

Para poder responder a esta pregunta investigativa, se plantea como objetivo principal el analizar la relación entre la gestión de las emociones y la cultura organizacional a partir de la vida cotidiana organizacional en el contexto latinoamericano. Este objetivo general se busca alcanzar mediante los siguientes cuatro objetivos específicos: (1) Revisar estado del arte sobre cultura organizacional y sociología de las emociones; (2) examinar el conjunto de interpretaciones, significados, creencias e idearios que se reproducen e integran en torno a la gestión de las emociones; (3) indagar los procesos de interacción entre las interpretaciones, significados, creencias e idearios en torno a la gestión de las emociones y la cultura organizacional; y por último, más no menos importante, (4) describir el contexto organizacional de la organización seleccionada para esta investigación.

Aunque tal vez hoy en día pudiese parecer elemental hablar de emociones y afectividad, estas no siempre han sido relevantes como materia de análisis, incluso han sido marginadas en campos de conocimiento como las ciencias sociales, ciencias básicas, y hasta las mismas ciencias humanas; desde luego, este desconocimiento y descuido de consideración, se traslada al estudio de las organizaciones. Muchas veces lo que parece tan obvio, no lo es tanto, de hecho, no fue solo sino hasta la década de los 90 que se empezó a hablar de una *revolución afectiva* transformando radicalmente la comprensión del rol que juegan las emociones en la psicología organizacional y el comportamiento organizacional (Ashkanasy, 2017).

Hoy, 2021, puedo decir que en los último cinco años de mi vida, la gran información a la que he tenido acceso en redes sociales, libros, revistas, artículos, reuniones y conversaciones casuales, en las que de un modo u otro las emociones, sentimientos y el sujeto afectivo, no salga a la superficie y se manifieste como protagonista de debate. De modo muy general, parece haber consenso en que las emociones sí cumplen un propósito en nuestras vidas, básicamente nos ayudan a (sobre)vivir. En efecto, algunos las describen como mecanismos de respuesta que nos indican algo tan elemental como: “eso está bien” o “algo está mal” (Manson, 2016). Aunque el libro de Mason (2016) no es precisamente una obra literaria, sí es un best seller, en otras palabras, podría decirse que la gente se está cuestionando y está invirtiendo tiempo y dinero por saber más respecto a las expectativas que tenemos frente al mundo y nuestro relacionamiento con otros. El sujeto sintiente ya no solo le concierne al campo filosófico, sino que es una cuestión de interés y relevancia social. El autor (Manson, 2016) aduce en uno de sus capítulos que las emociones están sobrevaloradas, que son simplemente señales biológicas diseñadas para “darnos ese empujoncito” que nos direcciona a un lugar de cambio en beneficio propio, son un “llamado a la acción” o un premio por haber realizado la acción adecuada. Eludiendo conscientemente el debate, lo cierto es que indudablemente se les otorga a las emociones una relación directa con los comportamientos humanos. Si bien no esperaba que este libro profundizara en la gestión emocional, sí resulta relevante, puesto que de algún modo permite indicar que información se está produciendo y reproduciendo respecto a las emociones. En efecto Mason (2016) nos invita a cuestionar nuestras emociones, los significados que le otorgamos, lo que están nos sugieren y a la vez nos niegan, pero no es del todo claro cómo poner en práctica ese arte sutil de “*not giving a f*ck*” al que invita a sus lectores, lo que a mi parecer es el resultado de reducir y simplificar las emociones a un “nos dice la voz interna”, pero también “una que otra propaganda de ideal social consumista” que puede, a modo de mantra, tender a lavar el cerebro, en un ejercicio sistemático y reduccionista de auto-persuasión. Las emociones no son simplemente una reacción propia de nuestra evolución, ni una respuesta de supervivencia, existe un sentido de conectividad más profundo y minucioso a estas propiedades, no menores, que se le otorgan a las emociones, después de

todo, se les identifica como el barómetro de lo que valoramos en nuestra vida y como (sumamente) responsables de la acción.

Lo anterior, hace necesario reconocer que cuando se trata de emociones aún hay un vasto camino por recorrer, sobre todo cuando se relaciona con investigaciones como esta, cuyo enfoque y objeto de estudio se centra en el sujeto, su identidad, roles y representaciones sociales en contextos organizacionales. Si bien el individuo en su “individualidad” es fundamental y, por su puesto, se reconoce al sujeto como “yo” sintiente, esta investigación se centra y se cuestiona respecto a este como actuante frente a otros individuos, por lo cual indaga en aquellas cuestiones que intervienen en la acción de las personas, para así intentar definir su actuación cotidiana en el lugar de trabajo.

A partir de la pregunta de investigación indicada anteriormente, surge el interrogante que marca la pauta respecto a la aportación de este tipo de estudios, identificando el rol y pertinencia que juegan las emociones, organizacionalmente hablando. Esta pregunta deriva otros interrogantes que son igualmente pertinentes, ¿son las emociones materia de interés para los Estudios Organizacionales? ¿qué nos puede aportar aproximarnos a la dimensión emocional para entender la complejidad del accionar humano enmarcado en una lógica organizacional? ¿cómo se puede incorporar lo emocional y afectivo a nuestro objeto de estudio?

Con el ánimo, pero sobre todo obligación de entender más ampliamente las emociones, este estudio parte de la identificación de la producción académica que se ha desarrollado en torno a la emocionalidad, una revisión que, por la naturaleza y objetivos de esta investigación, abordará la emocionalidad a partir de la interacción social. Las emociones constituirán un primer eje de análisis, comprensión que avanzará hacia el entendimiento de estas a partir de interpretaciones y significados, traducidas en comportamientos del sujeto, su acción social en relación con otros y las estructuras sociales que le rodean. Pensar en las emociones desde una óptica no exclusivamente individual, sino avanzar en ellas hacia la explicación de la vida social, fomenta el interés por conocer más de la emocionalidad y la afectividad pero en diálogo con lo social. La sociología de las emociones constituyen una valiosa puerta de entrada, una apuesta por intentar comprender fenómenos

organizacionales desde el punto de vista de los involucrados en él. En todo fenómeno social están implicados individual o colectivamente sujetos sintientes (...) incluir cuestiones afectivas del sujeto interactuando socialmente, permite conectarse con nuevas perspectivas, nuevas visiones de la realidad social que pueden pasarse por alto de no atender a la estructura y a los procesos emocionales implicados en un determinado fenómeno (Bericat, 1998). Es decir, que aunque este trabajo busque contribuir principalmente al campo de los estudios organizacionales, posiblemente enriquecerá otras disciplinas interesadas en el sujeto y los fenómenos sociales con los que se interrelaciona.

Para atender a la organización y a los procesos emocionales implicados en su cultura organizacional, Ashkanasy y Dorris (2017) proponen cinco niveles de análisis, uno de los cuales corresponde al nivel organizacional, ubicando allí al sujeto en interacción con el clima y la cultura organizacional. Ashkanasy y Dorris (2017) nos hablan de la posibilidad de analizar las emociones en sus otros cuatro niveles propuestos, abordándolos de la siguiente manera, “dentro de la persona-efectos temporales”, “entre persona-factores de personalidad y actitudes”, “comportamientos interpersonales-percepciones y comunicación de la emoción”, “nivel grupal-liderazgo y equipos”. Esta interesante propuesta, por un lado da cuenta de la importancia y la relación entre los procesos emocionales y la cultura organizacional pero, por otro, limita las posibilidades de explorar la cultura organizacional y emocional como fenómenos sociales amplios, complejos y relacionados, debido a su visión managerial. La cultura organizacional no se limita a un nivel de análisis segmentado de la organización, sino que se incluye, a su vez, a los otros cuatro niveles de análisis puesto que la cultura atraviesa y sostiene los *niveles de análisis* entre sí. Teniendo en cuenta que esta investigación supone que en la sociabilidad se encuentra el vínculo reflexivo entre emociones y cultura organizacional, la estrategia de este estudio procurará no perder de vista la relación entre la dimensión social y la dimensión emocional del ser humano, y los constructos que de esta relación se derivan en uno de los tantos contextos sociales, en donde se asumen roles y representaciones, se interactúa a través de normas formales e informales, como son las organizaciones. El análisis tomará distancia de las particiones tajantes, en un intento por apostarle a la integralidad que suponen las categorías de estudio en pro de una mayor

comprensión del fenómeno en un contexto específico. Un estudio holístico que reconoce en las organizaciones su característica “difícilmente dissociable de resto de las demás construcciones sociales que conforman la vida cotidiana” (Montaño en Barba, 2013, 2016).

El teórico organizacional estadounidense, John Van Maanen (2017), entiende, desde la perspectiva cultural, a la organización como instituciones. El teórico, tiene como punto de partida la poca racionalidad que hay en el mundo, no todo se puede planear y calcular, por lo que se diferencia sustancialmente de la perspectiva estratégica y toma a su vez cierta distancia de la perspectiva política. Cuando no nos vemos como seres racionales sino como criaturas de hábitos, explica Van Maanen, las acciones del sujeto vienen de la tradición y del pasado, por lo tanto, lo conductual se debe abordar esencialmente de esta manera para su entendimiento y comprensión. Así mismo, de acuerdo a la propuesta de Van Maanen (2017), comprender a la organización desde una perspectiva cultural, es reconocerla como un sistema simbólico de significados, objetos, valores, y rutinas. Las normas informales y las tradiciones, algunas de estas no dichas en palabras, ejercen una fuerte influencia en el comportamiento. Por referirse a las cuestiones culturales, esta definición de organización propuesta por Van Maanen, converge con los intereses de análisis de esta investigación, cultura organizacional y afectividad del sujeto organizacional.

En efecto son muchos los fenómenos que confluyen dentro de una organización, y cultura organizacional es uno de los que actualmente están en auge de análisis. La cultura, por si sola, si es que es posible referirse a ella de esa manera, es un concepto complejo en sí, ya que existen varias perspectivas y aproximaciones que no dan claridad, originando confusiones al acercarse al estudio de esta; por lo tanto, lo mismo sucede con la noción de esta dentro de las organizaciones. Geertz advierte de la dificultad que implica aproximarse al análisis de la cultura, puesto que, aunque esta contenga ideas, la cultura no existe en la cabeza de alguien; y aunque no sea física, tampoco es una entidad oculta (Geertz, 2003). El antropólogo estadounidense observa también que el análisis cultural se desacredita en su intento por construir órdenes formales (Geertz, 2003). Los planteamientos de Geertz evidencian los retos que se enfrentan al abordar el comportamiento de los actores, ya no desde una visión objetiva del individuo altamente racional y consciente. Por ello, al hablar de

cultura organizacional, se establece un valioso e importante intento por no obviar o dejar de lado el estudio de fundamentos sociales e intersubjetivos de la acción en el terreno laboral. Cultura organizacional representa una de las tantas formas de aproximarse a las organizaciones en un intento por describir su realidad, explicar el orden y los patrones de una de las tantas experiencias humanas (Montaño, 2007), como lo es la organización. Abordar cuestiones como la cultura es adentrarse en el mundo de las interpretaciones, de los significados, valores, patrones de creencias que se transmiten, que dan sentido de identidad, y que guían y modelan la conducta, dentro de la misma organización. Reflexionar respecto a la cultura organizacional implica explorar a la organización como una experiencia subjetiva y hablar en términos expresivos, ideológicos y simbólicos (Montaño, 2007), requiere atender a la acción social del actor organizacional a través de su discurso y esto implica cambiar formas tradicionales de pensar y de hacer las cosas.

Si bien reconocer la importancia de la fuerza de la cultura abrió la posibilidad de atender también a las organizaciones como formas expresivas y como manifestaciones de la conciencia humana (Montaño, 2007), esto no implica que las principales perspectivas de estudio de la cultura organizacional sean ajenas al uso superficial del concepto, a la coexistencia con diversas perspectivas muchas veces incoherentes entre sí, que no terminan de dar claridad a quienes intentemos estudiar problemáticas organizacionales a partir de aspectos culturales; y esto implica un desafío investigativo. Teniendo esto en cuenta, es fundamental revisar también propuestas del concepto de cultura organizacional e indagar un poco más acerca de los planteamientos que han buscado comprender las organizaciones desde una mirada social; ejercicio de compilación que se apoya con los hallazgos emocionales desde la sociología, buscando dar cumplimiento a uno de los objetivos específicos ya expuestos.

Apostarle a conocer más de las emociones a partir de su naturaleza sociológica, cobra relevancia para esta investigación cuando se reconoce al actor social tanto como sujeto consciente como sintiente. Como lo indica Theodore D. Kemper, el origen y el fundamento de las emociones deriva, en la mayor parte de los casos de un determinado tipo de relación social (Bericat, 2000) y de allí la importancia de mirarlas desde el campo de estudio

sociológico. La sociología de las emociones también parte de un concepto de actor alejado, tanto del supuesto de agente calculador, racional y carente de emociones, así como de aquel agente dominado por impulsos emocionales instintivos (Bericat, 2000). Entretanto, la socióloga y académica estadounidense Arlie Russell Hochschild presenta una vía relacionada con el cómo la incorporación de las emociones en el estudio sociológico puede contribuir decididamente al descubrimiento de nuevos fenómenos sociales (Bericat, 2000). Russell reconoce el condicionamiento que tienen las emociones en las normas sociales y su participación en la reflexividad característica de todo fenómeno social (Bericat, 2000) como lo es la cultura organizacional. Relaciona en su sociología de las emociones la gestión emocional como un modo de intercambio social, el cual puede también operar sobre las emociones del sujeto.

Entonces, podríamos preguntarnos ¿influyen o no las emociones en la cultura organizacional? Si, sí ¿cómo? ¿en qué medida? O será más bien, ¿cómo influye la cultura organizacional en las emociones? ¿influye o no influye? De hecho, yendo más atrás, ¿hay o no relación entre ellas? Y si es así, ¿esta relación efectivamente se da en una sola vía? Entonces, ¿cómo abordar esa relación entre gestión de las emociones y cultura organizacional? Estos interrogantes motivan y hacen evidente la necesidad de una comprensión más profunda del proceso mismo de afectividad y de las emociones, y cómo las fases de este fenómeno se vinculan con el desarrollo en el que se constituye la cultura organizacional, un análisis que se hace necesario circunscribiendo ambas vías. Cuando hablamos de interacción no se trata exclusivamente de lo que la persona piensa respecto a las emociones, sino como estos pensamientos del deber ser emocional se conjugan con un otro; pero sobre todo, enmarcado en el cómo se van configurando y construyendo estas emociones, cómo se sucede e interpreta el proceso mediante el cual los sujetos aprenden a intercambiarlas como parte de esa interacción cotidiana organizacional, fundando un conjunto de normas compartidas que generan sentido de pertenencia en los sujetos dentro de su lugar de trabajo. Es por ello, que si bien esta investigación reconoce la importancia y el rol que juegan las cuestiones objetivas y formales, los aspectos subjetivos confieren una oportunidad para examinar el conjunto de interpretaciones y significados que se crean y

replican a través de narrativas para atender las emociones en la relación con otros y su contexto. Cómo entonces, a través de prácticas cotidianas, ¿los miembros organizacionales construyen la gestión de emociones?, y ¿cómo estos construyen cultura organizacional a través de la gestión de las emociones?

Los dos principales ejes de análisis de esta investigación, cultura organizacional y emociones, son en si mismos conceptos complejos, lo cierto es que cualquier ejercicio de teorización social acarrea retos constantes, y esta no es la excepción. Sin embargo, las perspectivas que ofrece analizar la experiencia organizacional desde el punto de vista de los involucrados en él, es también una oportunidad por comprender la complejidad misma del individuo y de las relaciones que se tejen entre sí, abordando el conjunto de interpretaciones, significados, valores, creencias, idearios e identidades que se reproducen e integran en torno a la gestión de las emociones y la cultura organizacional dentro de una organización, y este estudio buscará cumplir con este objetivo. Al concentrarse en el papel del individuo actuante frente a otros individuos, se analiza la gestión emocional en situaciones de intercambio social, donde el sujeto sintiente se identifica, expresa o no, sus interpretaciones, define su identidad, y se representa, adquiriendo roles que guían y modelan su conducta de interacción. Ariza (2016) posibilita orientar el gran espectro emocional del sujeto en su relación con un otro, al explicar la diferencia entre emociones primarias-básicas o de primer orden, y las emociones sociales y morales o de segundo orden. Entre las emociones de primer orden encontramos el miedo, la tristeza, la ira y la alegría, aquellas que han cumplido funciones esenciales para la supervivencia de la especie y son relativamente universales, conocidas también como emociones evolutivas (Ariza, 2016). Las emociones de segundo orden, son aquellas de gran relevancia social puesto que orientan el “bien” y el “mal” actuar y se generan en relación con códigos culturales compartidos (Ariza, 2016). Esta diferenciación entre ambos órdenes emocionales permite acotar el diseño de los instrumentos metodológicos y por ende, la reflexión de esta investigación a este encuentro del sujeto emocional con la estructura social y la cultura.

Debido a que el comportamiento es contexto dependiente, el conjunto de interpretaciones e idearios que se tejen en lugares de trabajo guían y modelan conductas en

torno al cuándo, dónde, cómo, en qué niveles y en cuáles formas suceden y se hacen observables los fenómenos, eventos e intercambios en la organización. Cuando hablamos de organizaciones la noción de estas se define tanto por sus procedimientos y técnicas deliberadas, planeadas o determinadas, como por su forma de organización social. Si bien para el entendimiento y comprensión de los aspectos organizacionales las cuestiones objetivas son importantes, más no suficientes, y de entrada se designa una desmarcación de la racionalidad instrumental, de lo exacto y cuantificable, no obstante, estos encaminan también la observación y el análisis. Identificar lógicas de acción distintas, inexactas, diversas, no lineales, ambiguas, donde convergen múltiples racionalidades y diversas identidades e ideologías, obliga a incursionar en el terreno de lo cotidiano en un intento por conocer más respecto al cómo estamos interpretando los fenómenos emocionales y culturales que se desarrollan en el aspecto organizacional.

Analizar bajo otros marcos de pensamiento, subjetivos e intersubjetivos, exige también un método diferente de observación a los intercambios organizacionales que no se refieren a la eficiencia. La referencia fenomenológica que asume el enfoque cualitativo atiende el comportamiento humano tomando al actor como referencia, permitiendo adentrarse en los entornos de aprendizaje de los significados y las formas en las que se reproducen los fenómenos de gestión emocional y cultura organizacional. Es así, como la intención de esta investigación se enmarca en la vida cotidiana organizacional en el contexto latinoamericano con el propósito de poner el foco en las reproducciones de lo que conocemos, de cómo razonamos, identificando creencias, representaciones y conocimientos compartidos respecto a la emocionalidad y la afectividad que se traducen en valores, actitudes, normas y relaciones compartidas vividas en el día a día, que se aprenden y replican en espacios, en lugares sociales organizacionales de la región. Al identificar una organización, se hará necesario describir su estructura y recabar sus procesos, procedimientos, mapear jerarquías, historia y el modo en el que la misma se ha constituido en busca del cumplimiento de sus objetivos organizacionales.

Al realizar este estudio en una organización latinoamericana se abrirá, con suerte, la posibilidad de reflexionar respecto a las interpretaciones y los significados que otorgamos y

que nos han sido asignados en nuestra región y en nuestra población. Conocer nuestros propios patrones de acción organizacional y dialogar críticamente respecto a estos, constituye una oportunidad de trabajar y ajustar sistemas, procesos, pero sobre todo narrativas diferenciadas y clasificatorias. Bien lo decía Gergen y Thatchenkery (2004), para resolver problemáticas sociales es necesario e ineludible indagar en los sistemas organizacionales, sus procesos de referencia y acciones “organizadas” como *una forma de vida cultural*; un problema social es también un problema organizacional, así como un actor organizacional debe estar también cualificado para hacer parte de una sociedad y ejercer su ciudadanía; y esto es un saldo pendiente que tienen las organizaciones con la sociedad. Esta investigación, desde el campo de los Estudios Organizacionales encuentra esta posibilidad, en un tema que se aleja de la gestión racional, el conocimiento empírico y el lenguaje como representación, puesto que pasa a asumir una perspectiva de racionalidad colectiva, construcción social y lenguaje como acción (Gergen y Thatchenkery, 2004); invitando a quienes estén interesados en entender el amplio mundo organizacional como la comprensión misma de nuestros problemas sociales, políticos y económicos.

Estudios Organizacionales no constituye la única disciplina interesada en los temas afectivos y emocionales en los lugares de trabajo; la psicología social, la medicina, la antropología, la sociología y la filosofía han estudiado esta relación humana del ser con sus contextos de una forma importante. De hecho, la ingeniería, economía y por su puesto la administración son ahora campos de estudio que han abordado recientemente, aunque tímidamente comparado con otros temas, la problematización de las emociones. Frente a lo anterior, resulta ser de gran valor identificar los estudios relacionados con emociones en el trabajo y cómo se ha venido entendiendo este fenómeno.

Ciertamente, la experiencia humana se vive a través de diferentes lentes. Esta premisa reconoce la importancia de establecer permanentemente un diálogo para explorar las desigualdades y la inequidad social, retomando los puntos de encuentro y desencuentro que tienen las identidades individuales, respecto a conceptos de raza, clase, género y sexualidad; en mi opinión no podemos realizar estudios que no tengan o aporten a la discusión de la otredad. Adentrarse y descubrir las multiracionalidades organizacionales,

que conscientemente se desmarcan de la necesidad de hallar o implementar acciones para obtener una mayor productividad y eficacia, orientan el análisis hacia nuevas reflexiones del orden y el control, junto con patrones de creencias, interpretaciones y conductas desde la experiencia misma del sujeto, comprendiendo los fenómenos propios de la organización que hacen posible la acción organizada, los cuales no necesariamente están legitimados en lógicas equitativas. Esta investigación se trata de describir e intentar así, entender y comprender a través del constante cuestionamiento, la forma en la que los sujetos viven la organización, cómo se da este encuentro subjetivo entre la gestión de las emociones y la cultura organizacional en los lugares de trabajo, sobre todo mujeres. Cuando hablamos de mujeres, se hace necesario también analizarlas en esa dimensión humana como cualquier otro sujeto social y organizacional. ¿Es posible hablar de gestión de las emociones en la construcción de una cultura organizacional sin un enfoque diferenciado? ¿La gestión de las emociones en la vida cotidiana de la organización se establece, guía y modela de forma igualitaria tanto para hombres como para mujeres? Aunque el foco central de esta investigación no son las cuestiones de género, estas no se pueden desconocer a la hora de abordar fenómenos sociales y por ende organizacionales. Es por ello necesario e ineludible indagar en los aspectos y los imaginarios afectivos y emocionales de las mujeres y los hombres, aquellos que se desarrollan en la cotidianidad, sobre todo cuando hablamos de identidades, interpretaciones, significados y de interacción social; y más aún de los compromisos que asumimos o las normas a las que damos cumplimiento, a las que nos sometemos para desarrollar sociedad y cultura, en este caso particular, cultura organizacional.

Motivación personal referente a esta investigación

Finalmente, en esta experiencia misma del yo sujeto, el -yo en mi propia individualidad, que corresponde al -yo como sujeta social, organizacional, política, económica, productiva, familiar, como amiga, hija, novia, pareja y así infinidad de roles en los que me muevo como individuo en el día a día, encuentro en el estudio de la vida cotidiana de las organizaciones la conveniencia para continuar explorando el concepto de cultura, su importancia, sus oportunidades y limitantes. La cultura, a nivel profesional y personal, me

permitió abordar cuestiones inherentes al ser humano y a mi propia individualidad. Mi trabajo profesional confería una narrativa que invitaba a la observación y al cuestionamiento de valores, creencias, idearios, actitudes, comportamientos y normas, en pro de la convivencia, el respeto y el reconocimiento de derechos y deberes que nos concede el hecho de ser ciudadanos.

Aun así, aunque el discurso organizacional en el que estaba inmersa se basara en unos mínimos de igualdad indiferenciados, mi percepción en cuanto a las cuestiones emocionales faltaba a unos códigos mínimos de coherencia entre lo que se promovía fuera de la organización y lo que se hacía dentro de la misma. Aunque en el día a día se hablara de normas formales e informales, de sistemas de regulación, de moral, de cultura y, por ende, de creencias, patrones, significados, símbolos, lenguaje que compartimos y que determinan nuestro comportamiento, las emociones parecían ser un asunto ajeno, no sólo en el desarrollo de los proyectos sino en la dinámica interna de la organización. Expresiones como “eres demasiado emocional”, “tus emociones incomodan a los demás”, “tu falta de emocionalidad no deja a los demás trabajar cómodamente”, “debes aprender a controlar tus emociones porque todos nos damos cuenta de ellas”, “debes ser más emocional”, “si te vas a poner emocional, mejor que lo haga un hombre”, “tus emociones ponen en riesgo los proyectos”, “ella no sabe controlar sus emociones”, alocuciones de las emociones con un cargante de problematización, de incomodidad y malestar, pero sobre todo como una limitante, fueron recurrentes en situaciones de retroalimentación laborales. Este tipo de frases, que fueron reiteradas hacia varias mujeres dentro de la organización, no parecía serlo en el caso de los hombres, las emociones respecto a ellos como sujeto laboral no aparentaban ser tema de debate.

Lo sucedido, lo pronunciado, me hizo observar y cuestionar mi día a día dentro de la organización, así como el de algunas mis compañeras y compañeros de trabajo. Se hizo necesario preguntarme respecto a las narrativas emocionales, tanto a nivel individual como organizacional, así como, el impacto y relación de estas en nuestra sociabilidad. Era evidente mi incomodidad ante la situación, lo cual me hizo pensar en el por qué la emocionalidad sería un impedimento para acceder a cierto tipo de proyectos y promociones laborales.

Efectivamente, ¿hay cosa tal como mucha o poca emocionalidad? ¿podría nuestro comportamiento emocional constituir un riesgo laboral? y si es así, ¿por qué? A qué nos referimos con aprender a controlar o gestionar “correctamente” las emociones y esto qué implica; y, cuándo, quién y sobre quién se determina que “mis”, “tus” y “nuestra” emocionalidad limita capacidades y restringe posibilidades laborales. Esto, qué en su momento fue tan personal, se convirtió en uno de mis temas predilectos de conversación, donde fue creando contexto. Identifiqué que este tipo de situaciones se presentaban más seguido de lo que yo creía en los lugares de trabajo, que eso que se suponía no debía “tomármelo tan personal”, no lo era tanto, sino que al parecer hace parte de algo sistemático, mucho más amplio, que va más allá de mí y que, por lo tanto, vale la pena tomarse el tiempo de identificarlo, describirlo y entenderlo. En esta investigación, pretendo a nivel personal, identificar en las cuestiones emocionales y culturales la existencia de un importante vínculo donde investigadores sociales relevantes, desde sus distintas disciplinas comparten esta causa y tema de interés. La apuesta es, reconocer y explorar en la vida cotidiana de una organización el amplio y magnífico espacio de hallazgos para abordar la subjetividad en la dimensión individual, relacional y estructural. ¿Cómo las personas viven en el día a día la gestión de las emociones en sus lugares de trabajo? ¿cómo interiorizan y viven las emociones en el marco de una cultura organizacional?

Entender nuestras conductas, pero desde un ejercicio reflexivo de nuestras creencias y los conceptos que normalizamos, requiere comprender también la cuestión emocional y afectiva en la distinción y explicación de la cultura dentro de una organización, ya no desde un segundo plano o detrás de bambalinas. Las emociones no son algo que simplemente sucede, determinan en gran medida nuestra sociabilidad y sentido de pertenencia organizacional. Pareciera ser que hablar de cultura, reconocer y defender a capa y espada la relación entre actitudes, creencias, representaciones y reglas compartidas como determinantes para la convivencia no necesariamente nos desliga de las problemáticas sociales, de la cultura misma, del contexto. No importa que tanto conocimiento alcancemos y que tanto trabajemos respecto a patrones de creencias y de conducta, como sujetos organizacionales la sociedad sigue estando dentro de nosotros, lo que sucede a otros

también puede darse en el presente de cada organización y analizarse a través de diferentes lentes. A partir de allí, la cuestión está en observar, revisar y reflexionar respecto a los distintos puntos de encuentro y desencuentro, encontrando cierta coherencia a través de las caracterizaciones, significados y explicaciones de la experiencia cotidiana organizacional. Esta cotidianidad no se desliga de las experiencias individuales “no organizacionales”-si es que existe cosa tal- en los sujetos; entonces, cómo a partir de allí se construyen identidades organizacionales y roles, que a su vez se trasladan y modifican en escenarios externos de la organización misma.

CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO - REVISIÓN DEL ESTADO DEL ARTE SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL Y SOCIOLOGÍA DE LAS EMOCIONES

En un intento por llegar a acuerdos, los índices numéricos y datos matemáticos han sido de gran ayuda. Sin embargo, su aplicabilidad es insuficiente y de corto alcance al abordar la gran mayoría de cuestiones humanas, especialmente las que determinan la relación del ser con su entorno, al desconocer sus características múltiples, ambiguas y cambiantes. Entre tanto, cuando se hace alusión a las emociones y a la cultura, la definición del concepto mismo carece de claridad y certeza, por ende, las acciones que estas ejercen y sus efectos en la individualidad y sociabilidad, tienen aún el sello de “en construcción”. Las emociones y la cultura, son unas de las tantas cuestiones del conocimiento que por su complejidad se etiquetaron como ajenas y poco familiares, dejándose a un lado, tal vez en una especie de ignorancia selectiva o en espera de ser atendidas posteriormente. Esta acción, deliberadamente omitida o no, permitió que el terreno emocional y cultural fuese ocupado por distintos imaginarios que dejaban la explicación y la relación entre estos fenómenos sociales en la superficialidad; probablemente aspectados por un supuesto y temido caos, que buscaba a la vez brindar la ilusión de un aparente orden.

La cultura y las emociones son difícilmente cuantificables, sin embargo, contienen en ellas una riqueza indiscutible cuando buscamos entender, comprender y con suerte explicar

el comportamiento de los individuos dentro de un contexto organizacional, lo que seguramente será también valioso para abordar diferentes fenómenos sociales. Frente a lo anterior, es fundamental realizar una revisión de propuestas del concepto de cultura y cultura organizacional e indagar un poco más acerca de los planteamientos que han buscado comprender las organizaciones desde una mirada social. Este ejercicio de compilación se apoya en los hallazgos emocionales desde la sociología, buscando dar cumplimiento a uno de los objetivos específicos ya expuestos y que se consolidan en este capítulo.

Describir el mundo emocional y cultural requiere adentrarse en lo más subjetivo del ser humano y de las distintas formas que este encuentra para relacionarse y hacer parte de; y esto nos obliga a salir de lo acostumbrado, esperado y validado en los métodos tradicionales de investigación. Cuando estas dos cuestiones se encuentran en un contexto específico, en este caso el de la organización, los vacíos y las confusiones se trasladan de lo general a lo particular, pero asimismo se conciben oportunidades y motivos de aprendizaje y enriquecimiento entre el uno y el otro. Abordar la cultura, dentro de un contexto organizacional implica sobre todo asumir el riesgo de la transferencia de estos vacíos conceptuales a las particularidades de la organización, y eso obliga a tener presente qué al estudio de la cultura organizacional, muy probablemente, le acompañen profundas trivialidades y contrariedades. La problemática descrita también se hace presente en el abordaje de las emociones. Hablar de emociones y cultura organizacional será referirse a conceptos y manifestaciones frente a las cuales no se ha alcanzado de manera clara un acuerdo y eso, de entrada, demarca un terreno de poca precisión que invita a la apertura y flexibilidad analítica.

Tan solo a mediados de la década de los 70, la sociología, disciplina encargada de estudiar las lógicas de la acción social y estructuras sociales a partir del sujeto, dejó de “pasar por alto” las cuestiones emocionales y afectivas de las personas. Desde algunas escuelas sociológicas norteamericanas se comenzaron a abordar las emociones de forma un poco más sistemática, analizándolas como una cuestión que no se podía desligar de la sociabilidad. La sociología no fue ajena a la imposición de la modernidad en las prácticas y pensamientos, las cuestiones subjetivas como las emociones fueron regularmente omitidas, tal vez debido a la

dificultad por cumplir con las exigencias predictivas, metódicas y deductivas demandadas por el pensamiento científico. A este ejercicio tampoco es ajena la cultura, de hecho, tan solo a finales del siglo XX, el término comienza a tener relevancia en la explicación del sujeto y la relación de este con su entorno. En 1978, Mary Midgley, filósofa británica explica la cultura como un fenómeno natural de la especie humana y que este no puede prescindir de esta, y donde el sujeto es poseedor también de cualidades de la cultura. La cultura entonces se convierte en una necesidad humana, natural e innata.

Aunque hoy en día pareciera ser una cuestión tan obvia, lo cierto es que ambos fenómenos, cultura (organizacional) y emociones, sientan sus bases en términos del lenguaje, pero al no haber estado enmarcadas en una teoría demandan la realización de un tratamiento sistemático en el corpus de disciplinas sociales. Aún hay mucho trabajo por hacer, sobre todo cuando los aportes de ambos fenómenos se concentran en escuelas norteamericanas y británicas, abordando las cuestiones subjetivas del sujeto en su relación con el otro, en contextos y momentos específicos que no necesariamente se adaptan o explican las “realidades” emocionales, culturales en la vida cotidiana organizacional en otros entornos sociales, como por ejemplo el latinoamericano.

Sin excepción, en cualquier fenómeno social están implicados sujetos sintientes en su individualidad, pero sobre todo en relación con otros sujetos igualmente y diferencialmente afectivos, la cultura es uno de estos fenómenos. No podemos estudiar manifestaciones como la cultura, si no se involucra la perspectiva emocional y las estructuras involucradas en el fenómeno, como es en este caso las que corresponden a la organización.

1.1 La dimensión social como puerta de entrada al abordaje de fenómenos organizacionales

Cuando se realiza cualquier investigación social, de entrada se define un punto de referencia, es decir, se establecen los sistemas sociales a partir del o los cuales se observará y registrará el comportamiento humano. En este inmenso e inagotable mundo de posibilidades, se hace necesario identificar el tipo de conductas que se buscan describir y en qué contextos, para así delimitar el conjunto de conocimiento teórico que haya pretendido

explicar la realidad que constituye el objeto de estudio. El conocimiento teórico permite conocer no sólo hechos o acontecimientos específicos y concretos, bajo una imagen de la realidad esencialmente racional y abstracta, estableciendo un discurso conceptual y deductivo que muestre conexiones conceptuales referidas de hechos empíricos que se integran (Bericat, 1998).

Efectivamente existe un vasto conocimiento teórico que aporta valiosos entendimientos racionales y empíricos que se han integrado en pro de establecer explicaciones de la realidad, determinando algunas generalidades que dan cuenta de teorías y conceptos marco. Sin embargo, este esquema comprensivo basado principalmente en coleccionar observaciones empíricas y ponerlas juntas de forma coherente, con la ayuda de instrumentos matemáticos y estadísticos, los datos cuantificables se reducen a indicadores numéricos, y esto, a la hora de intentar comprender fenómenos sociales resulta ser una limitante. Sumado a lo anterior, la forma de generar conocimiento y comprender el universo bajo esta lógica, incluyendo los seres que le habitan, no conviene limitarse a meras observaciones, sino que se hace necesario aterrizar este observar en teorías integrales. Entre tanto, la problematización de este esquema comprensivo da cuenta también de teorías y conceptos que abordan al sujeto en su relación con otros bajo un razonamiento enmarcado en lograr determinar la veracidad de las premisas y así, desarrollar una cadena de pensamientos que lleven a conclusiones verdaderas o falsas, estableciendo así normas y convenciones que por concentrarse en la precisión del dato tienden a omitir interpretaciones y significados de lo que creemos. De ese vacío, se desprenden preguntas no menores de tipo, cómo conocemos lo que conocemos. El meollo del asunto consiste en que cuando se omiten las imprecisiones, lo ambiguo, lo incierto y equívoco, adjetivos presentes en el sujeto en su relación con otros mientras hace vida en sociedad, se desatienden otros sistemas de pensamiento, por lo que se restringen sobre todo nuestras capacidades de reflexión y cuestionamiento frente a la comprensión de lo individual, lo colectivo, lo estructural y la relación entre estas.

Los diversos pensamientos y debates respecto a las creencias sobre lo que somos, lo que son los otros y el mundo en el que vivimos con esos otros, generaron importantes ideas

que formaron a su vez “sistemas” integrados, traducidos en una serie de normas respecto al cómo deberíamos organizar nuestros idearios, cómo deberíamos vivir, cómo deberíamos interactuar con otros, para así alcanzar esa “sociedad ideal”. La figura 1, que se presenta a continuación, busca consolidar algunos sistemas de pensamiento occidental que presentan cuestiones base en ese intento por responder y poner en palabras al ser y su universo social, marcando una línea de razonamiento más amplia y compleja. Esta consolidación, ubica y aclara un importante punto de partida histórico, social y geográfico.

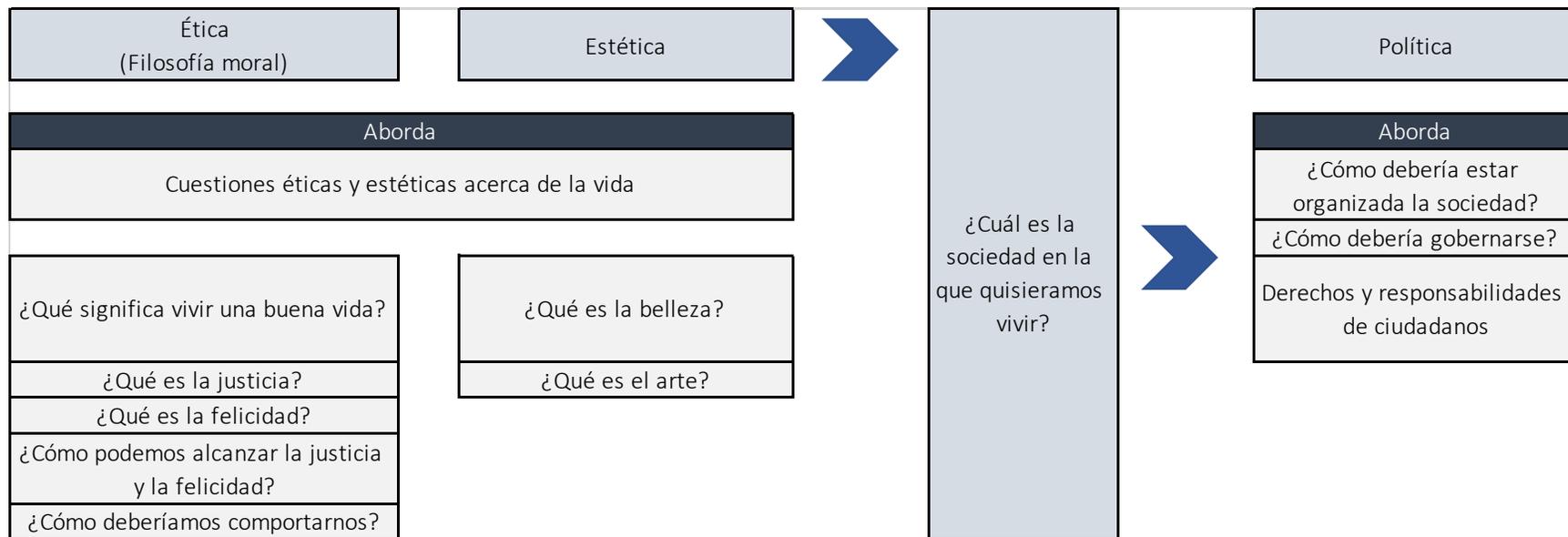


Figura 1. Sistemas de pensamiento filosófico occidental. Fuente: Elaboración propia a partir de Buckingham et al., 2011.

Mientras la lógica matemática se expresa con números y símbolos, la filosofía lo hace con palabras, el lenguaje es su forma de hacer conocer o comprender las cosas y los sucesos. Para construir argumentos es necesario basarse en los significados detrás de las afirmaciones y planteamientos. Sin embargo, la imprecisión del lenguaje dificulta esta elaboración argumentativa y, por ende, los fenómenos analizados bajo una lógica basada en el método objetivo de datos y números, cuyo propósito es establecer generalizaciones, predicciones y explicaciones causales, es limitada y pasa por alto cuestiones humanas para describir de forma restringida los fenómenos sociales.

Si bien es cierto que la naturaleza subjetiva de los sistemas de pensamiento filosófico de occidente difiere de la naturaleza objetiva que maneja la lógica deductiva de datos y números, ambos si se encuentran en su interés por explicar los hechos sociales. Ese punto de encuentro apoyó el asentamiento de las bases de lo que hoy conocemos como método científico, donde la explicación del mundo se sustentaría en la observación sistemática del mismo. La mirada a la sociedad no se concentraría exclusivamente en explicarla, sino que lo realmente importante era organizarla con miras a un ideal de sociedad y para darle cumplimiento se haría necesario brindar estructura, planificación y administración a todo tipo de recurso, sobre todo al humano; por lo tanto, las conceptualizaciones y significados de este deber ser daban rienda suelta a las reformas necesarias.

Cuando hablamos de sociedad nos encontramos con un concepto cuyo significado ha variado a través de la historia. Por ejemplo, al remontarnos a Lucrecio, encontramos como este poeta romano se preocupó por estudiar los orígenes de las sociedades y las civilizaciones en el año 55 a.C, inquietud que compartió el filósofo italiano Giovanni Vico en la década de 1730. Efectivamente las sociedades y su explicación han sido materia de estudio a lo largo de la historia, por ejemplo, en el siglo XVIII, Edmund Burke, buscaba explicar a la Europa de su tiempo. Burke vivió en una época caracterizada por su auge comercial, lo que llevó a aceptar una idea de la sociedad como un acuerdo mutuo entre los diferentes actores sociales, tipo empresa comercial. Ahora bien, de esto ser únicamente así, las cuestiones materiales serían lo único importante en la vida, pero no. Para Burke, aunque fuese defensor de la propiedad privada, este contrato al que se refería no era meramente económico,

reconociendo que las personas también enriquecen su vida por medio de la virtud, el arte y la ciencia (Buckingham, 2011). Uno de los aportes de este filósofo dedicado a la política, es el significado que da a la sociedad, considerándola como algo más que la encarnación del bien común. Para Burke la gente no solo vive en un momento determinado, sino que al hablar de sociedad es también necesario remitirse a los antepasados, refiriéndose a las costumbres y tradiciones que estos otorgan, al igual que a su descendencia. La sociedad implica entonces un antes, un durante y un después, donde los acuerdos que se establecen para satisfacer las necesidades mutuas del presente están mediados tanto por los hábitos del pasado como por las concepciones y circunstancias del yo futuro en su relación con otros. Las reflexiones de Burke, respecto a la sociedad, aportan a esta investigación la importancia de los acuerdos que se establecen con un otro en pro de la satisfacción de necesidades tanto materiales, como científicas, artísticas y morales del ser. El intercambio con otros, no se reduce entonces solo a los bienes tangibles.

A finales del siglo XIX y principios del siglo XX, las experiencias propias de la sociedad moderna iban acompañadas del cuestionamiento enfático respecto a la creación del universo y del hombre como aportes de la divinidad. A este pensamiento le acompañaron importantes reflexiones respecto a los alcances de la racionalidad humana. Una vez el discurso de fuerzas divinas perdió fuerza en el análisis del hombre y todo aquello que le rodea, lo humano cobró un nuevo sentido desde otro lugar. Este nuevo campo de análisis buscó también comprender al ser en su historicidad y lingüística, lo que implicó también hablar del diálogo que se ha sostenido y sostiene en las sociedades humanas. Charles Sanders Peirce, consolidó en su ensayo *Cómo esclarecer nuestras ideas* (1878) los cimientos de la teoría del conocimiento conocida como pragmatismo, propuesta defendida, desarrollada y difundida posteriormente por William James a través de su obra *Pragmatismo: Un nuevo nombre para viejas formas de pensar* (1907). Para Peirce, el conocimiento no se consigue solo gracias a la observación, sino que este está en gran medida determinado por la acción, lo que implica que nos servimos de ese conocimiento por ser útil en relación con los elementos con los que se establece cualquier tipo de interacción, puesto que explican las cosas de la manera adecuada para un lugar y momento histórico determinado (Buckingham,

et al., 2011). Entre tanto, William James, sostenía que la manera de clasificar algo no es más que una forma de manejarlo con un fin determinado (Buckingham, et al., 2011). Pierce y James, introducen conceptos claves subjetivos para el análisis del ser desde una dimensión social: la importancia de la acción y los procesos clasificatorios y explicativos que intervienen en esta.

Por la misma época, pero ya no en Norteamérica sino en Europa, Ferdinand de Saussure reconoció el rol determinante del lenguaje en la relación del hombre y su entorno. Para el lingüista suizo el lenguaje está formado por sistemas de signos que facilitan la comunicación entre individuos. Por la misma línea, el ruso Roman Jakobson, resumió el enfoque de la Teoría de signos, conocida como semiótica, a través de la frase: todo mensaje está hecho de signos (Buckingham, et al., 2011). Para Saussure, el lenguaje no establece meras relaciones entre palabras y cosas, explicando que el signo tiene dos componentes: el significante o imagen mental del sonido y el significado o concepto. Para el suizo, los dos aspectos del signo son mentales, por lo que la base del lenguaje, el sistema de signos, es una estructura arbitraria de relaciones entre las imágenes acústicas y los conceptos (Buckingham, et al., 2011). Aunque el lingüista pareciera centrar las construcciones lingüísticas exclusivamente en la mente humana, desconociendo relaciones con otras partes de la corporalidad, lo cierto es que al hablar de la estructura arbitraria presente en el lenguaje reconoce que en este se obedece a la voluntad o caprichos de una persona, es decir que no responde a principios dictados por la razón, la lógica o las leyes, de nuevo, es una construcción subjetiva.

Los intercambios académicos prosperaron también a lo largo de esta época entre ambos continentes y Norteamérica se consolidaba además como un referente innovador e influyente de ideas. La escuela pragmatista fue una de estas, esta se diferenció particularmente en que su preocupación no era proporcionar una imagen verdadera del mundo, sino que más bien su apuesta corresponde principalmente a las implicaciones conductuales, buscando atender cómo nuestro actuar puede responder a los problemas cotidianos de la vida, incluyendo la eficacia del mismo. El psicólogo y filósofo estadounidense John Dewey, considerado el fundador del pragmatismo, partía del hecho que las cuestiones

abstractas que atendía la filosofía no podían ser desligadas de la vida diaria, pero sobre todo de los problemas que enfrentaban las personas. Dewey consideraba que a los seres humanos no les bastaba con comprender el mundo en el que vivían, sino que lo que era mayormente esencial para el sujeto, era encontrar las mejores conductas para vivir en él (Buckingham, et al., 2011).

Al referirnos a las acciones humanas, hablamos entonces de integrar al ser con otros seres vivos y a la complejidad de análisis que esto implica; es reconocer que las personas irremediamente formamos parte de algo, un mundo que se caracteriza por ser constantemente fluido, cambiante e inestable. Sin embargo, esta falta de certeza no ha sido una cuestión amablemente interiorizada en las personas, los seres humanos buscan y han buscado a toda costa encontrar cierta certidumbre que les permita tener el mayor grado de control sobre el medio en el que se desenvuelven. Es así como por medio de la tradición, en los ritos y mitos que le representan, y más fuertemente a través de la ciencia, hemos intentado sistemáticamente explicar, experimentar y sortear los riesgos inherentes a la vida misma. Lo anterior implica que en la identificación, entendimiento, comprensión y explicación de las cuestiones humanas, no basta con determinar un sistema objetivo, lógico-deductivo probado, sino que se hace necesario tomar también los idearios subjetivos que en las prácticas cotidianas han intentado dar respuestas y soluciones a las problemáticas a las que nos enfrentamos. La postura de Dewey avizora la importancia de los sucesos y acciones que se desarrollan en lo cotidiano, donde se construyen supuestos de conocimiento para establecer métodos que buscan resolver de la manera más adecuada los problemas prácticos de una vida incierta y en constante cambio, haciéndose necesario recurrir a aspectos basados en los diferentes puntos de vista del sujeto.

Otro de los enfoques filosóficos que se desarrollaron a lo largo del siglo XIX y XX fue la hermenéutica. A principios del siglo XIX, el filósofo alemán Friedrich Schleiermacher establece las bases de esta orientación. Hermenéutica viene del griego *hermeneuo*, que significa interpretar, una corriente que estudia la forma en que las personas interpretan el mundo. Durante el siglo XX, esta aproximación fue desarrollada por Hans-Georg Gadamer, uno de sus grandes exponentes, guiado en gran medida en sus aportes por Martin Heidegger.

Gadamer, explica que la comprensión del mundo depende del punto de vista de un momento histórico determinado, de los prejuicios y creencias de las personas, el tipo de cuestiones que se creen relevantes y el tipo de respuestas que satisfacen a los individuos. Para este filósofo, los seres humanos no pueden sustraerse de la historia y la cultura, y esto es lo que no permite que se adopten perspectivas absolutamente objetivas (Buckingham, et al., 2011).

Al parecer, tan solo en la primera mitad de siglo XX, Theodor Adorno defendía que la realización de juicios no se puede basar solamente en la inteligencia sin tener en cuenta las emociones. De hecho, este filósofo alemán, señaló que la ciencia es un tipo de conocimiento que no hace referencia a las emociones, y que, al igual que la cultura popular, la ciencia y la cultura tienen un efecto deshumanizador (Buckingham, et al., 2011). Aunque desde finales del siglo XX, la ciencia ha mostrado gran interés e invertido importantes recursos en encontrar y explicar esta relación, lo cierto es que la postura de Adorno a mediados de siglo expone que ambas son necesarias para emitir juicios y tomar acción, a lo que él llama un criterio moral. Para el caso de esta investigación, su postura brinda claridad en cuanto al rol determinante que juegan las emociones y la cultura en el sujeto, a la hora de tomar decisiones.

La toma de decisiones ha sido también un tema que ha interesado a diferentes pensadores. Por ejemplo, Aristóteles planteó la pregunta respecto a cómo debería vivir el ser humano, una decisión no menor, desarrollando a partir de allí gran parte de sus aportes. En la década de 1840, Soren Kierkegaard, mostró un especial interés en el rol que juega la elección en la determinación de nuestra vida. Jean-Paul Sartre, en el siglo XX, hablaba de la capacidad del ser para configurarse a sí mismo, puesto que no fuimos creados por nadie con una finalidad específica. Para Sartre, definir al ser humano no se reduce a lograr responder a la pregunta qué somos, sino que contamos con las capacidades para decidir configurarnos en lo que escojamos convertirnos. Sin embargo, el francés reconoce que esta libertad de decisión tiene sus limitantes, puesto que nos hemos sometido a las costumbres y los hábitos de pensamiento a la hora de elegir cómo actuar. Sartre introduce otro elemento esencial en la toma de decisiones y es la enorme responsabilidad que implica ese poder de decisión, ya que es necesario que el sujeto reconozca el impacto de sus acciones tanto a nivel individual

como colectivo. Podemos entonces ver, como el pensamiento de la naturaleza del hombre se hace extensivo a un ser social, donde no se puede pensar al individuo sin pensar en este en relación con un otro, pero sobre todo el impacto que tenemos entre unos y los otros.

En la década de 1920 Edmund Husserl, desde una perspectiva fenomenológica, estudió esta relación con los demás. Así mismo, el filósofo austriaco Martin Buber, afirmó que es de la relación con otros sujetos que surge el sentido. Maurice Merleau-Ponty y Simone de Beauvoir, a mediados de siglo, desarrollan también su propuesta en el ámbito de la fenomenología, estudiando cómo es que ante la experiencia es que se muestran las cosas. Maurice Merleau-Ponty, a mediados del siglo XX, rechazó la postura de René Descartes quien consideraba que la mente y el cuerpo correspondían a dos naturalezas separadas. Para Merleau-Ponty, era no solo necesario darle una mirada a las experiencias del sujeto y así cuestionar los presupuestos cotidianos; sino que, esta experiencia era tanto mental como corporal. Su enfoque filosófico lo conecta con la fenomenología iniciada por Husserl a principios de siglo, plasmado en su obra *Fenomenología de la percepción* (1945) esta unicidad de cuerpo y mente. El filósofo francés, enfatizó en que el pensamiento y la percepción están también en el cuerpo, y que este último, junto con la conciencia y el mundo, forman parte del mismo sistema (Buckingham et al, 2011). Merleau-Ponty, reconoció también en el cuerpo a un cuerpo vivido, otorgándole a este un rol en la concepción de los idearios a partir de lo experimentado. Simone de Beauvoir nutrió estas premisas, recalcando la importancia de la relación con el propio cuerpo y que son los cuerpos los que dan cuenta del cómo se construye el mundo en función de la propia conciencia, construyendo y cambiando significados a partir de la interpretación que se hace de la propia experiencia.

Darle una mirada general a los diferentes sistemas de pensamiento que se han generado a lo largo de los últimos siglos permite distinguir que cuando se reflexiona y reconoce al sujeto a partir de su vida social se suscita la necesidad de abordar de forma simultánea los diferentes, más amplios, complejos, ambiguos y dinámicos elementos que componen al ser individual haciendo vida en sociedad. Provenir de sujetos sociales que establecen relaciones no lineales, no estáticas y por supuesto multi-rationales, sugiere también indagar en la interacción social como una cuestión cambiante y de múltiples

interpretaciones. Todo depende desde dónde, cuándo y quién lo mire, y esto suele considerarse una sustancial contraposición y riesgo latente a lo racional, a la certeza y al orden que por tantos siglos hemos, de una u otra manera, dirigido esfuerzos en encontrar.

Es entonces, donde no solo por la naturaleza de esta investigación, que se centra en la observación de interpretaciones, significados, valores e idearios sino por lo subjetivo del ser como sujeto social, se hace necesario revisar corrientes de pensamiento cuya bandera sea el análisis de las problemáticas desde una dimensión social, donde las interpretaciones y significados sean los que atraviesan la acción social. Reconociendo entonces a los dos principales ejes de análisis, la cultura en las organizaciones y las emociones, y cómo estos se enmarcan en las lógicas que propone la acción social y las estructuras sociales -entendiendo a las organizaciones como estructuras sociales- la sociología resulta ser una dimensión que explora el surgimiento del mundo, indaga en las diferencias de las condiciones de vida entre generaciones, y trata de responder a las expectativas frente al futuro, cuestiones que según Anthony Giddens son preocupaciones primordiales de los interesados en esta disciplina (Giddens, 2014).

Para Giddens, la sociología es el estudio de la vida social humana, de sus grupos y sociedades (...) cuyo objeto es nuestro propio comportamiento como seres sociales (Giddens, 2014). El sociólogo británico, señala también que es un campo extremadamente amplio, que analiza tanto encuentros efímeros entre individuos en la calle como la investigación de las relaciones internacionales y las formas globales de terrorismo (Giddens, 2014). Las oportunidades que brinda esta disciplina y el encuentro que se da en el sujeto en su rol social siguen los objetivos exploratorios, descriptivos y relacionales que se buscan responder en esta investigación, sin embargo, al tener en cuenta la amplitud de la sociología de la que nos habla Giddens se hace necesario delimitar también la sociología misma respecto a los objetivos de este estudio. La sociología interpretativa -también conocida como sociología comprensiva- busca comprender la acción social, pero desde las experiencias del sujeto, en este caso apoyando el interés de esta investigación por recabar en lo vivido en la cotidianidad. Qué es lo que experimentan las personas cuando se genera la relación que surge entre las emociones y la cultura en las organizaciones, que sucede

cuando reconocemos esta relación como un proceso de interacción social, de hecho, cómo surge, cómo se configura y reconfiguran ambas de forma conjunta.

En este punto vale la pena aclarar que desde el campo de la psicología social se han generado valiosos aportes en el objeto de esta investigación, que muy seguramente apoyarán y enriquecerán el análisis de los resultados que arroje el trabajo de campo, sin embargo, por el momento, la entrada principal a este estudio será la sociología interpretativa, desde donde se accederá a los aportes que esta ha producido en torno a las emociones, sin perder de vista el vínculo con cultura organizacional. Puesto que el interés de esta investigación es principalmente comprender cómo se despliega esa relación entre las emociones, comúnmente encasilladas como individuales, y cultura organizacional. Por lo tanto, al propender tener una idea de como el conjunto de normas y creencias compartidas se extiende entre los miembros de una organización, invariablemente se adscribe en lo colectivo. Es entonces como cuestiones como, ¿influyen o no las emociones en la cultura organizacional? Si, sí ¿cómo? ¿en qué medida? O si la pregunta es más bien, ¿cómo influye la cultura organizacional en las emociones? ¿influye o no? O donde, tal vez la pregunta que de apertura sea si hay o no relación entre ellas, y cómo y a partir de dónde se podría encontrar esta relación entre la gestión de las emociones y la cultura organizacional, corresponde a preguntas guía de análisis. Más allá de cuál constituye la pregunta de entrada, lo que si es cierto es que estos interrogantes motivan y evidencian la necesidad de profundizar en el cómo se experimenta el proceso mismo de la gestión de las emociones y cómo las fases de este fenómeno se vinculan con la constitución de una cultura organizacional. Este tránsito entre ambas vías se analizará gracias a la interacción entre los sujetos. Aunque este trabajo reconoce la vital importancia de las creencias y efectos de las emociones en el individuo, toma cierta distancia de la individualidad al orientar estos pensamientos del deber ser emocional conjugados con un otro, y cómo los sujetos al interactuar en su afectividad configuran, construyen e interpretan la gestión emocional brindando un tipo de identidad en los lugares de trabajo.

La sociología interpretativa es pertinente en cuanto a que intenta comprender los fenómenos sociales desde el punto de vista de los involucrados en él, reconoce en la

comprensión de los significados el grado de significación que las personas dan a sus creencias, valores, acciones, comportamientos y relaciones sociales, no solo con los otros sino también con las instituciones. Así mismo, esta área del conocimiento, estudia el cómo los grupos construyen la “realidad” de sus vidas cotidianas a través del significado que dan a sus acciones reconociendo en las experiencias subjetivas de las personas el mismo nivel de importancia que a los hechos observables y objetivos. Max Weber, Georg Simmel y Alfred Shultz, por nombrar algunos, centraron gran parte de sus estudios en la importancia del significado, la acción e interacción al estudiar las tendencias y problemas sociales.

Cuando miramos los elementos que hacen parte del paradigma interpretativo: significados, vida cotidiana, conciencia, mente, lenguaje, símbolos, en su conjunto, estamos hablando de un proceso subjetivo, microsociológico que busca darle sentido a la acción social desde otras lógicas, no para que seamos más productivos y eficaces, sino para describir, correlacionar e intentar explicar cómo los sujetos viven, experimentan las emociones dentro de los lugares de trabajo. No se puede pasar de largo la pregunta que atraviesa la comprensión de la gestión emocional como parte de cultura organizacional, que corresponde a no perder del radar cuestionamientos sobre productividad, producción, eficiencia, eficacia, tipo de servicio y la calidad de este, que traspasan los análisis organizacionales. Esto nos ubica bajo una gran sombrilla de observación, la hermenéutica. La hermenéutica hace alusión a la interpretación, a los roles y representaciones, y esto es importante resaltarlos porque mientras los estudios clásicos de la administración al individuo como sujeto racional, la hermenéutica se ubica en un lugar diametralmente diferente, observando y pensando los fenómenos desde otro lugar. Aunque las raíces de la hermenéutica se encuentran en la interpretación de literatura religiosa, histórica y jurídica, esta encontró su camino hacia la filosofía al proponerse aportar al campo reflexiones respecto al espíritu como algo temática y metodológicamente independiente de las ciencias naturales. En el siglo XX, periodo después del fin de la Primera Guerra Mundial, Martín Heidegger, asume una hermenéutica filosófica, estudiando el fenómeno de la comprensión, no solo como una forma de generar conocimiento o corresponder a una metodología, sino dándole paso al hombre como ser que experimenta la vida, que le da sentido a su

experiencia, donde los comportamientos humanos difícilmente se pueden conferir en una teoría; el sentido del ser fue la pregunta central de su filosofar (de la Maza, 2005). Heidegger se nutre de la fenomenología de Husserl, pero ve limitado su análisis del comportamiento social por este paradigma. Así mismo, esta corriente sienta las bases de su estudio respecto al objeto, el cual cobra un sentido dependiente del modo como nos relacionamos o nos comportamos hacia ellos, no hay neutralidad entre el sujeto y el objeto. Las cosas no tienen un significado en sí mismas, pues significan algo distinto dependiendo del rol o identidad que asume y proyecta el sujeto (De la Maza, 2005). La “interpretación” es para Heidegger un desarrollo ulterior de la comprensión, la que se apropia de lo comprendido, haciéndolo expreso o explícito (De la Maza, 2005). La propuesta hermenéutica de Heidegger se aleja de las escuelas clásicas de pensamiento y su discurso científico-racional-positivista, el filósofo alemán reflexiona en el periodo de las posguerras respecto a la historicidad, lo discursivo, a la palabra pronunciada respecto al objeto, la legitimidad que se otorga a las diferentes verdades según los contextos, y a las proyecciones e interpretaciones de los sujetos. De la Maza (2005) recuerda a Heidegger citando, “la palabra ilumina una situación e interviene en ella transformándola, por lo que tiene que ser interpretada y aplicada de maneras siempre nuevas en la historia”.

El interés de la hermenéutica y la sociología interpretativa por la construcción de significados en la acción social, interpretaciones que permiten a su vez construir identidades, me llevan a indagar en paradigmas sociológicos que se acerquen hacia estas hermenéuticas, en un intento por asegurar el peso que se le da en esta investigación a la socialización. Anthony Giddens, señala que la socialización se presenta desde muy temprano en el individuo, explicándola como el proceso mediante el cual el bebé indefenso se convierte en una persona con conciencia de sí misma y con inteligencia, capaz de manejar las formas culturales en las que nació (Giddens, 2014). LF Stapley (2006), establece que bajo la superficie del grupo está la creación de contextos de significados, finalmente, al socializar se viven experiencias, sentimientos, pensamientos y percepciones a las cuales hay que darle sentido. Esta necesidad humana se empieza a desarrollar desde la concepción biológica, desde una temprana edad los seres humanos experimentamos sensaciones, vínculos,

construimos memorias, límites y dependencia que van perfilando la sociabilidad. La madre es quien provee un ambiente de retención materna que se caracteriza por dependencia, tiempo en el que marca el primer límite frente al caos, saltando así a sensaciones de libertad a unas de amenaza de abandono (Stapley, 2006). Para Stapley (2006), gracias a esa relación con la madre es que se establece la primera construcción mental del sujeto, puesto que es cuando pertenece a su primer grupo, uno de dos, que luego se va ampliando con papá y hermanos. Giddens desarrolla también la importancia de la socialización entre jóvenes, tiempo en el que se desarrolla el fenómeno más amplio de reproducción social, el proceso por el cual las sociedades mantienen continuidad estructural a lo largo del tiempo (Giddens, 2014). Desde muy niños empezamos a aprender las formas de los mayores, significándolas y resignificándolas, una y otra vez; perpetuando valores, normas y prácticas sociales (Giddens, 2014). Gracias a la socialización es que la cultura nos atraviesa, nos versa y persevera de generación en generación.

El acto social en interacción con el otro, corresponde a una acción social que está llena símbolos y significados, es decir que no es hueca, no es vacía, y se configura socialmente. El interaccionismo simbólico, enfoque que analiza la interacción social bajo la premisa del aprendizaje social de estos significados y símbolos, establece entonces un vínculo con las estructuras sociales, donde la constitución y recreación de estas se da también a través de la interacción social. Los aportes del interaccionismo simbólico a la sociología han estado liderados por norteamericanos como Erving Goffman, George Herbert Mead, Charles Cooley y Herbert Blumer.

Referirse a la interacción social es ubicarse en una posición de diferenciación con respecto a otros seres vivos, lo que nos conecta con nuestra humanidad, y que corresponde a los diversos aspectos cognitivos que hemos desarrollado a lo largo del tiempo y es necesario no obviarlos. Nuestra inteligencia, poder recordar cosas o personas, prestarle atención a diferentes asuntos, percibir, encontrar soluciones a los aspectos “problemáticos”, planificar, organizarnos, crear, establecer códigos comunicacionales comunes, ciertamente implican la participación de nuestro valioso, único y sofisticado cerebro. Biológicamente, nuestras capacidades cognitivas son incuestionables y han sido fructíferamente estudiadas.

Sin embargo, el valor de los aspectos cognitivos no radica en su posesión sino en su evolución. Lo que consideramos inteligente, lo que recordamos, a lo que decidimos prestarle atención o no, lo que consideramos un problema y por lo tanto merecedor de solución, lo que planificamos, organizamos y creamos, se logra gracias a nuestro lenguaje único, es gracias a este que podemos compartir información con el mundo y tomarla del mundo que nos rodea. El filósofo británico John L. Austin señalaba que el lenguaje no es solo descriptivo, es generativo. Efectivamente el lenguaje, gracias a las palabras, describe la realidad; está es una de sus tantas funciones, pero también las palabras pueden generar realidades que aún hoy, no existen en el mundo. Es gracias a la coordinación, al tejido coherente de las palabras, que los actos del lenguaje adquieren un sentido, se hacen convenientes para ser parte de nuestra realidad. Cada una de las palabras tienen una historia dentro, que nos habla de significados, por ello podemos usarlas con más fuerza, con más intensidad, con poder interpretativo.

Cuando hablamos de lo cognitivo del sujeto, no se trata exclusivamente de poder nombrar las cosas que están, que vemos, que podemos tocar y contar; no es solo nuestra relación con la realidad objetiva la que nos hace recordar nuestra humanidad. Para que los datos, lo objetivo nos diga algo, nos de contexto, nos identifiquemos con ellos y, nos permitan comprender y nos inviten a la acción, se deben poder interpretar de alguna manera; y de ahí la importancia de nuestra parte cognitiva. Nuestras capacidades cognitivas son las que nos diferencian de otros seres vivos, nuestra posibilidad de hablar sobre nuestras ficciones es la característica más singular del lenguaje (Harari, 2015) y es gracias a esta que hemos cimentado nuestro orden social, la virtud de contar historias efectivas y afectivas para cada momento, nos mueve entre la realidad objetiva y la poderosa realidad imaginada. A nuestras capacidades cognitivas le debemos todas nuestras leyendas, mitos, dioses y religiones; pero también los estados, los sistemas judiciales, el sistema económico, político, corporativo y sociocultural funcionan exactamente sobre la misma base. Harari (2015), nos recuerda que cualquier cooperación humana a gran escala tiene sus raíces en mitos comunes que existen solo en el imaginario colectivo de las personas; los sistemas e instituciones que

conocemos y en los que participamos existen gracias a las historias que la gente produce y reproduce.

A medida que nos volvíamos más y más sociales, nuestra supervivencia ya no se limitaba a acciones complejas de cuidado y precaución, sino que se hizo necesario engrandecer el progresar en nuestras capacidades. Al estar en interacción con otros seres humanos fue indispensable desarrollar habilidades para transmitir más información no solo del mundo objetivo sino de las relaciones sociales. La cooperación entre un número cada vez mayor de desconocidos, la diversidad de realidades, los cambios cada vez más rápidos del comportamiento social y la multiplicidad de patrones de conducta requerían de puntos de encuentro, patrones ordenados que sirvan de “pegamento” a la diversidad de realidades y creencias individuales, familiares y grupales. Gracias a este pegamento mítico es que hemos podido crear, donde hemos tomado distancia de la biología y es entonces como las narrativas históricas reemplazan a las teorías biológicas para explicar nuestro desarrollo, incluyendo los nuevos y más complejos progresos (Harari, 2015). La realidad imaginada es tan poderosa porque, explica Harari (2015), a lo largo de los años la gente ha tejido una red de historias increíblemente compleja, construcciones sociales o ficciones que no son una mentira, sino algo en lo que todos creen, porque persiste una creencia comunitaria que ejerce fuerza en el mundo. Efectivamente nuestras múltiples actividades, diversidad de personas, construcciones sociales, tantas narrativas llenas de simbología, ideología y expresiones del lenguaje han sido, son y seguirán siendo inmensamente poderosas, porque a su vez se traducen en patrones de comportamiento, que finalmente constituyen el dinámico ADN de la cultura, de esos códigos en los que confiamos, que nos comunican y relacionan con dos o más cosas distintas, indicándonos qué hacer, cuándo, en dónde y con quién.

Esta investigación intenta aportar a la comprensión del comportamiento del sujeto frente a otros individuos y para poder comprenderlo es necesario describir las acciones, ya que el lenguaje es acción. Gracias al lenguaje es que definimos nuestros valores, las normas, las reglas de juego, nos dice hasta dónde podemos llegar, nos traza límites, nos define situaciones y en la particularidad de estas, las historias que nos contamos y con las que

conectamos. Para poder entender al individuo actuante el lenguaje es un elemento central, es un eje de acercamiento a determinados eventos de la interacción social en los que se ve envuelto el sujeto en su acción con otros, de ahí la importancia de tener en cuenta también las interacciones de idearios, creencias, significados e interpretaciones, porque no son fantasías, son construcciones humanas fantásticas que se escarchan y enganchan gracias al lenguaje.

Autores como Erving Goffman toman al lenguaje sin soltarle caminan de su mano en sus propuestas de análisis, el canadiense reitera su importante valor al recorrer también el camino de la fenomenología sociológica. En este campo encontramos también a los sociólogos austríacos Alfred Schutz, Peter L. Berger, al alemán Thomas Luckmann, y a los ingleses Gibson Burrell y Gareth Morgan. Esta perspectiva nos sigue hablando de significados, símbolos y de prácticas, ya con Schutz y con Luckmann se retoma un foco importante en lo subjetivo de la vida cotidiana y cómo esta se construye. Además estos autores le otorgan un peso determinante al discurso y al lenguaje en la construcción de subjetividades. Berger y Luckmann, en la década de los 70, publican conjuntamente el libro *La construcción social de la realidad*, explorando aún el campo simbólico, comprenden la sociedad como construcciones de la realidad que se desarrolla entre las dimensiones objetivas y subjetivas. Berger y Luckmann, recuperan y sintetizan importantes ideas de Schutz y Mills, discutiendo la fenomenología junto con la sociología comprensiva y teoría social de Weber y Durkheim, introduciendo así, a través del paradigma interpretativo de los significados al campo de lo simbólico. Cuando Berger y Luckmann hablan del establecimiento de realidades en la sociedad y en los individuos, consideran que, por un lado, las relaciones sociales, las estructuras sociales y los hábitos tipificados constituyen una dimensión objetiva, que hace referencia a lo que está por fuera del individuo. Ahora, esta realidad objetiva está construida por los mismos individuos, un constructo de verdades que requiere también de la dimensión subjetiva, donde se instauran interpretaciones, símbolos, identidades, y se internalizan los roles dentro de los sujetos en este proceso de socialización. Cuando hablamos de realidad, Berger y Luckmann la definen como una construcción social, la sociedad como producto humano, una realidad objetiva, donde el hombre es a su vez un

producto social, donde el lenguaje no puede salir de la ecuación. Plantean qué, aunque sí nacemos con la predisposición a la socialización no somos seres socializados como tal aún, no es solo hasta cuando entramos en interacción con otros sujetos, que a su vez han sido socializados, que podemos llamarnos seres sociales.

¿Cómo toma forma esta realidad en el individuo y se va construyendo una realidad social? Los sociólogos, Berger y Luckmann indican que es a través del conocimiento, uno que se hace cargo de las interpretaciones y construcción de realidades en la vida cotidiana. La cotidianidad es este espacio donde el sujeto internaliza en interacción con otros sujetos cuestiones que posteriormente externaliza creando mundo social, uno que es producto de la actividad y creación humana. Esta externalización toma fuerza al enrolarse en un proceso de objetivación, es decir, que estas externalizaciones se conducen hacia la creación de un mundo objetivo que, aunque esté ya separado del individuo creador de esa realidad objetiva, una vez constituida, este sujeto creador se vuelve entonces participe de una realidad que encuentran ya dispuesta, situándose y permanentemente incorporándose a la sociedad. Al reconocer la dimensión objetiva, producto de la interacción social, pero conjugándola con la dimensión subjetiva de los sujetos, que hacen a su vez parte de la realidad social, Berger y Luckmann, permiten que el tránsito entre lo objetivo y subjetivo no se aborde de forma separada, contribuyendo así a esta investigación que va enfocada al constructo organizacional y al cómo se relacionan en este lugar los sujetos.

Vida cotidiana, es otro de los tantos terrenos que tendemos a dar por sentado, dónde difícilmente hay espacio para su cuestionamiento y exploración, una cosa dada que pareciera estar ahí porque simplemente debe estar. El día a día, aquello que sucede de forma tan normal, tan cotidiana, contiene información relevante para entender no solo al ser humano y su naturaleza, sino sus intereses, motivaciones, sentires, toma decisiones, intenta dirimir conflictos, establecer formas de organizar y coordinar supuestos, ideas y comportamientos; esto con la intención de poder estar al encuentro con un otro, así como con las estructuras que hemos establecido. Desde los tiempos de Aristóteles, este espacio de análisis fue considerado como relevante y necesario. Para el filósofo griego, la posibilidad de llegar a conocer el mundo en profundidad, se abre, haciendo a un lado la familiaridad entre el ser y

las cosas (Buckingham et al, 2011). Lo anterior implica hablar de percepciones, las cuales se distinguen a través de la experiencia del sujeto, cómo se habitúa y cómo los comportamientos cotidianos cobran sentido.

Así mismo, Berger y Luckmann ven en el lenguaje el vínculo fundamental de socialización. Puede existir aún la noción que el lenguaje es tan solo la relación entre las palabras y las cosas, un planteamiento que se remonta a los tiempos de Platón (400 a.C). Sin embargo, aunque a finales del siglo XIX filósofos como Soren Kierkegard y Ferdinand de Saussure insistieron en la importancia del estudio del lenguaje para contemplar al individuo, fue tan solo hasta el siglo XX, década de los 50, que Ludwig Wittgenstein sacaba al lenguaje de la esfera privada, describiéndole como “una forma de vida”, debido a que la forma en la que este es empleado es el reflejo de las experiencias, hábitos y capacidades individuales del sujeto, desempeñando así, diversos papeles en la vida de este (Buckingham et al, 2011). Willard Van Orman Quine, en 1968, publica *La relatividad ontológica*, en su obra establece también que el lenguaje no es la relación entre objetos y significantes verbales, y continúa precisando que este es más bien el saber qué decir y cuándo decirlo, es decir, un arte social (Buckingham et al, 2011). Las palabras pronunciadas pueden entonces tener diferentes significados dependiendo del contexto en el que sean dichas; es decir, que estas deben tener un sentido para el sujeto, una significación que se da como resultado de la costumbre, del empleo social que se le haya otorgado y al patrón de comportamiento al que estemos habituados.

Por la misma época de Quine, Michel Foucault (1966) presenta su obra *Las palabras y las cosas. Una arqueología de las ciencias humanas*. En esta obra el francés se interesó por la manera en que el discurso, la forma en la que hablamos y razonamos, se va configurando por una serie de reglas, en gran medida inconscientes. Estas reglas están determinadas por las condiciones históricas en la cual se encuentre ubicado el sujeto, y es así como se va modelando el fondo de “sentido común”, aquel que enmarca el pensar y el hablar sobre el mundo. Enfatizó que estas reglas y condiciones son cambiantes respecto al tiempo, motivo por el cual el discurso también se modifica (Buckingham, et al., 2011).

Jürgen Habermas se muestra afable y propositivo con las posibilidades que otorga el lenguaje para la sociedad. Sus propuestas de finales del siglo pasado, que aún hoy siguen enriqueciendo el debate social, señalan que la sociedad moderna depende no solo de los avances tecnológicos, sino de las capacidades que tienen los sujetos para razonar, criticar y así cambiar las tradiciones. Habermas (Buckingham, et al., 2011) sostiene que la razón se encuentra en el núcleo de las comunicaciones cotidianas, y que a través de estas el sujeto demanda justificaciones para así, justificarse ante los demás.

El lenguaje es vital en la comprensión de nuestra sociabilidad, y se sostiene a través de las diferentes formas en las que nos comunicamos, esto sucede en gran medida gracias a que tomamos consciencia e interiorizamos conceptos respecto a algo, y aprendemos y replicamos estos conceptos a través del lenguaje. Berger y Luckmann (1976) sintetizan y permiten comprender cómo se sucede la construcción social entre el sujeto y las diferentes estructuras que el mismo ha creado, vinculando el lenguaje con la sociabilidad, punto importante en las investigaciones que, como esta, buscan indagar en procesos sociales de interacción donde se conjugan interpretaciones, significados, creencias e idearios. Estos sociólogos europeos, forman parte de los “autores enclave” que fundamentarán el análisis de la relación entre gestión de emociones y cultura organizacional.

En este punto, se hace necesario hablar de las estructuras, y para ello Talcott Parsons forma parte de los principales referentes para abordar los aportes del paradigma estructural funcionalista. El sociólogo, también trabaja la acción social dándole un gran peso a las estructuras considerando que son estas las que determinan los comportamientos. Parsons interrelaciona las estructuras con las necesidades, ya que es gracias a la exigencia por satisfacerlas que los seres humanos generan sistemas, se crea la realidad objetiva del individuo (Berger y Luckmann, 1976). Aunque sea clara la determinación de Parsons por las estructuras, este también nos habla de las visiones particulares de los sujetos, las construcciones e idearios particulares que conecta con las necesidades primarias de la estructura social, como lo es la economía, la política, las normas y el mantenimiento de patrones (Garoz López, 2018). Por la especial relevancia que Parsons otorga al sistema cultural, el norteamericano apoyará algunas cuestiones del análisis respecto a objetividad,

reconocidas en este estudio por su importancia e ineludibilidad cuando hablamos de cuestiones culturales.

En este punto, y gracias a los autores revisados existe un vínculo robusto entre cultura y subjetividad; sin embargo, es importante preguntarse por la diferencia entre ambas. El paradigma estructuralista, permite reconocer en la cultura organizacional, eje principal de análisis de esta investigación, su estructura, un lugar que acumula códigos y significados a través del tiempo, con valores, creencias, normas, actitudes y comportamientos ya dados, establecidos y compartidos que generan sentido de pertenencia en el sujeto. La subjetividad por su parte, nos permite abordar el cómo se reproducen y resignifican estos códigos en el día a día, a través de las prácticas sociales e interacciones de la cotidianidad organizacional. El interaccionismo simbólico, nos habla de las diferentes formas de adaptación del sujeto, construyendo así diferentes identidades, que se despliegan en función de diversos escenarios y posibilidades, pero qué, gracias a la estructura, a la cultura organizacional en tanto prácticas e interacciones sociales, se enmarca en un conjunto previamente constituido que demarca unas normas de conducta. Más adelante se profundizará en los aportes que brinda el interaccionismo simbólico, ya que permite enlazar los dos principales ejes de análisis de esta investigación, emociones, como algo que pareciera ser exclusivamente del “yo”, del sujeto, y cultura organizacional con sus contenidos estructurales.

Sin embargo, es importante tomar con cautela la explicación de cultura organizacional como estructura, sobre todo asumirla como escenario determinista de comportamientos. El análisis de la cultura, independientemente del enfoque organizacional, es complejo y confuso debido a la coexistencia de perspectivas y aproximaciones imprecisas. Su problematización surge al entender y describir al fenómeno como si fuese una realidad universal. Es entonces, por ello importante partir de la identificación de la cultura como un fenómeno, un fenómeno social, una experiencia social que se manifiesta. Las manifestaciones de una cultura son múltiples, no son claramente consistentes ni claramente inconsistentes (...) en cambio, la relación entre interpretaciones es compleja, y contiene elementos de contradicción y confusión (Clegg, et. al. 2006). Jon Elster, aporta un significado desde la sociología a la concepción de la cultura; propone entenderla como la interrelación

de varios componentes: equilibrios de coordinación, normas sociales compartidas, creencias compartidas y conceptos compartidos (Elster, 2001). Los equilibrios de coordinación se definen directamente en términos de conducta y, las normas sociales, creencias y conceptos también pueden inducir formas específicas de conducta y deben a este hecho buena parte de su importancia (Elster, 2001). Jon Elster reconoce en la cultura una base conductual, sin embargo, antes de llegar al comportamiento social, Clifford Geertz (2003) apuesta desde el campo antropológico a analizar la cultura en sus cimientos, entendiéndola como un patrón de significados transmitidos históricamente, un sistema de concepciones heredadas a través de las cuales los seres humanos se comunican y desarrollan su conocimiento y actitudes sobre la vida. El antropólogo estadounidense, en su obra *La interpretación de la cultura*, parte de evitar situar a la cultura en tanto subjetiva u objetiva, puesto que al entender la conducta humana como acción simbólica -acción que significa algo- pierde sentido la cuestión de saber si la cultura es conducta estructurada, o una estructura de la mente, o las dos mezcladas (Geertz, 2003). Lo subjetivo y objetivo, ambos “son cosas de este mundo”, y más bien, para Geertz (2003), la pregunta debe ir dirigida hacia el sentido y el valor de la cultura, lo que expresa cuando aparece. Geertz no intenta resolver la cultura, y casi que reconoce lo innecesario e infructuoso que sería intentar hacerlo, puesto que, aunque -la cultura- contenga ideas, no existe en la cabeza de alguien; aunque no es física, no es una entidad oculta (Geertz, 2003).

La apuesta de Geertz va dirigida a buscar la explicación, analizando la cultura como ciencia interpretativa en busca de significaciones, interpretando expresiones sociales que son enigmáticas en la superficie (Geertz, 2003). Desde su campo, la antropología interpretativa, no busca dar respuestas a nuestras preguntas más profundas, sino darnos acceso a respuestas dadas por otros (...) consultar lo que ha dicho el hombre (Geertz, 2003). Una conexión clara con la intención de esta investigación, indagar en cuestiones emocionales y culturales organizacionales. Su ejercicio interpretativo de significados, le permite entonces, exponer la cultura como algo público, porque la significación lo es (Geertz, 2003). Estudiar la cultura desde sus significantes, como actos simbólicos o haces de actos simbólicos, nos lleva de una forma muy fluida al análisis del discurso social (Geertz, 2003),

explorar las narrativas, estableciendo la significación que determinadas acciones sociales, en este caso la enunciación y estructuras conceptuales de la gestión emocional, para los actores organizaciones. Geertz invita a conversar con el mundo conceptual en el cual viven los sujetos, actúan los individuos y, ahí reconoce que no podemos hablar de comportamiento sin significados, ni de la interpretación de lo simbólico sin atender la conducta, ya que es en el fluir de la acción social donde las formas culturales encuentran articulación. Junto a lo anterior, la articulación también se encuentra en diversas clases de artefactos y en diversos estados de conciencia que cobran su significación del papel que desempeñan en una estructura operante de vida, y no de las relaciones intrínsecas que puedan guardar entre sí (Geertz, 2003).

Escoger un autor enclave para analizar la cultura ha sido un reto, y puede ser también un riesgo, sin embargo, este autor permite entrar a la dimensión cultural como una creación humana. Efectivamente la cultura es una construcción social cargada de significados, de interpretaciones, y aunque la cultura nos atraviesa y estamos inmersos en ella, no necesariamente determina por completo la acción social. Por abordar la cultura como algo colectivo, lo compartido socialmente y analizar su existencia en sus manifestaciones y expresiones, ya sea de objetos, instituciones, actitudes o valores colectivos, y el comportamiento individual, Geertz compone también uno de los autores clave para esta investigación.

1.2 Cultura organizacional

A lo largo de la historia, en el permanente intento por explicar la realidad y la acción social, la cultura se asoma tímidamente en las reflexiones. En el siglo IV a.C. Aristóteles definía al hombre como un “animal político”, explicando que a este no sólo le correspondía la característica de ser natural, sino que crear cultura hacía parte también de su naturaleza. Tito Lucrecio Caro, poeta romano, examina las raíces naturales de la cultura en su obra *De la naturaleza de las cosas* (Buckingham et al., 2011). Tan solo a finales del siglo XX, el término cultura comienza a tener relevancia en la explicación del sujeto y la relación de este con su entorno. En 1978, Mary Midgley, filósofa británica, cuestionaba las implicaciones de la

postura de Darwin respecto a la evolución de toda vida por un proceso de selección natural. Al respecto, Midgley evaluó el impacto de las ciencias naturales sobre la comprensión de la naturaleza humana, afirmando que la biología evolutiva y la paleontología, particularmente, minan las nociones acerca de lo humano (Buckingham et al., 2011). Su interés por la naturaleza y su impacto discursivo en la vida humana, llevó a Midgley a interesarse también en la relación entre esta y la cultura. Concluye que la cultura es también un fenómeno natural de la especie humana, es decir, que su evolución ha llevado al sujeto a ser una criatura dotada de cultura y, por ende, no se puede prescindir de esta, la cultura entonces se convierte en una necesidad humana, natural e innata.

A lo largo del capítulo hemos revisado sistemas de pensamiento, conceptos y teorías que dan cuenta de la intención por comprender la compleja relación de los sujetos con su entorno, como resultado de esto, hoy podemos determinar la inconveniencia que sería omitir la congénita sociabilidad del individuo. Sin embargo, aún parecería estar arraigado pensar la sociedad como algo externo, como lo que corresponde a lo público y por ende no hace parte de la esfera privada. Cuando hablamos de sociedad, del sujeto, y de este haciendo vida en sociedad, la cultura se cala en la construcción epistemológica. La cultura y la cultura organizacional influyen en el sujeto, afectan al sujeto, lo construyen y modifican; y lo mismo sucede con la cultura y cultura organizacional, el sujeto influye en ellas, las construye y las modifica, ninguno es estático ni mucho menos inalterable. Esta relación entre el sujeto y la cultura se concreta y varía con las interpretaciones, significados, discursos, valores, creencias, identidades, normas que guían y modelan conductas en la interacción social. El ser individual, es parte de la cultura, de la sociedad y del contexto organizacional. La fuerza de la cultura organizacional repercute en estructuras y acción, e incide en los sujetos y sus interacciones, en su experiencia y prácticas, y con ello, en sus formas de interpretar y dar sentido a su acción en la vida cotidiana organizacional (Arciniega, 2018). Este concepto fundamental de cultura organizacional, permite identificar primeramente al sujeto y las estructuras como parte esencial de su entendimiento, pero en términos de acción social, donde las interpretaciones y significados de la vida cotidiana marcan la pauta de la interacción.

Cultura organizacional representa una de las tantas formas de aproximarse a las organizaciones en un intento por describir su realidad, explicar el orden y los patrones de una de las tantas experiencias humanas (Montaño, 2007), como lo es la organización. Dentro de la noción de organización confluyen muchos supuestos, lo mismo sucede con su cultura; las definiciones e interpretaciones que se pudiesen establecer varían de una situación a otra. La cultura es un fenómeno, se manifiesta en la consciencia de los sujetos y aparece como objeto de su percepción; la cultura organizacional puede ser vista de muchas formas y por ende entendida y analizada desde múltiples perspectivas, a veces contradictorias entre sí. Distinciones conceptuales y epistemológicas marcan la diferencia de los intereses y las preguntas de investigación sobre la cultura organizacional (Barba, 2003). Actualmente, este concepto “indefinido” se ha hecho tan común en la literatura de la teoría de la organización que se ha dificultado su precisión respecto a los problemas a los que hace referencia.

Arciniega (2018) explica de dónde surge la importancia de la cultura organizacional como objeto de estudio. Señala que en el contexto de la globalización, la reestructuración económica y productiva, la interacción entre empresas y regiones, cultura organizacional se vuelve relevante para intentar explicar la diferencia entre las prácticas organizacionales y las nacionales, inquietudes generadas a partir del impacto del modelo económico, productivo y de trabajo japonés, referente de éxito en la década de los 70 y 80 (Arciniega, 2018). Cultura organizacional parece ser un tema que llegó para quedarse, tiende a asociarse con mecanismos de cambio en las prácticas productivas de los sujetos, por lo que destaca ya hace un buen tiempo en el discurso de las organizaciones empresariales. Hoy en día, es inevitable y difícilmente nos podemos referir a cualquier organización sin remitirnos a su cultura organizacional, de hecho, las posibilidades que parece brindar la cultura organizacional en el entendimiento y modificación de las prácticas del trabajador, se han trasladado a otras organizaciones cuya naturaleza no necesariamente se basa en lógicas productivas.

Esta rápida propagación de cultura organizacional ha tendido entenderse como semejante o hasta idéntica a la denominada cultura corporativa, que trata de fomentar la identificación de los miembros con la organización, a fin de elevar su participación en

procesos tendientes a mejorar el nivel de competitividad (Arciniega, 2018). Arciniega (2018) advierte que interpretar cultura organizacional como una herramienta de los corporativos para mejorar el desempeño y productividad de las empresas, simplificando lo que se debe entender por cultura organizacional, es pasar por alto la existencia de culturas organizacionales desde la presencia misma de las organizaciones. Cultura organizacional comprende las acciones, estructura y dinámicas organizacionales, que se expresa en hábitos, estilos de trabajo y formas de relacionarse compartidos, misma que emerge en la interacción social, con sujetos que accionan e interaccionan guiados por su subjetividad (Arciniega, 2018). Pensarse la cultura organizacional como un tipo de ingeniería cultural es desconocer las cuestiones subjetivas del sujeto, sus experiencias, prácticas e interacciones en el devenir cotidiano de la organización de la que “hacen parte”, sin importar el rol del sujeto dentro de la organización misma. Pensar la cultura organizacional exclusivamente cómo un medio y/o cómo un fin para alcanzar objetivos, lograr mayor y mejor desempeño por parte de los trabajadores, conseguir sujetos y equipos de trabajo más productivos en términos eficiencia y eficacia es omitir la dimensión subjetiva, la intersubjetividad, fundamentada en relaciones sociales de creación y reproducción de significados, de ideas e imaginarios, y por supuesto de lo emocional y afectivo.

Una vez se envía al “asiento delantero” a la dimensión subjetiva de quienes participan en las interacciones organizacionales, entendiendo estas como el proceso mismo de sociabilidad en una organización y, sean las cuestiones subjetivas las que guíen el camino de análisis, se abre la posibilidad de involucrarnos más sobre lo que pasa en nosotros cuando la interacción se lleva a cabo en un grupo específico, el organizacional. La apuesta de esta investigación es analizar la cultura organizacional, tomando distancia de los absolutos estructuralistas y funcionalistas, desmarcándose de la idea que son las estructuras las que determinan y dominan al sujeto, o que las condiciones estructurales (políticas organizacionales, factores económicos, condiciones de mercado, globalización) son las encargadas de imponer las dinámicas organizacionales, las relaciones de trabajo, códigos laborales, rankings, reconocimientos, etc. La “manera correcta/incorrecta” de hacer las cosas no solo corresponde a las estructuras, la acción de los sujetos, sus creencias,

significados, prácticas cotidianas, la naturalización de la experiencia de los sujetos interactuando como sujetos organizacionales es también, y sobre todo, aquellas que disponen, ordenan y coordinan las dinámicas, normas y códigos de conducta en el contexto organizacional. Los aspectos subjetivos conducen en gran medida las situaciones reales de trabajo y la vida cotidiana laboral, de ahí la importancia de su observación al interior de las organizaciones. El interés de esta investigación se centra en las prácticas cotidianas de los sujetos organizacionales en la construcción de la gestión emocional y cómo a través de esta gestión se funda la cultura organizacional, esta preponderancia en la acción del sujeto efectivamente debe y considera las estructuras, más no se asienta en estas.

Ya se ha indicado como alrededor de la cultura organizacional confluyen diversas referencias y se apuesta a diferentes niveles de análisis, dependiendo del enfoque y objetivos que se quiera alcanzar. Sin embargo, se hace necesario dar “medio paso atrás”, intentando entender un poco esta diversidad e identificando algunas definiciones de cultura organizacional. La tabla 1, que se presenta a continuación consolida algunas definiciones de cultura organizacional.

Autor	Disciplina	Nacionalidad	Año	Escuelas	Definiciones Cultura Organizacional
Elliot Jaques	Psicoanálisis – Psicología	Canadiense	1952	Universidad de Harvard; Universidad Johns Hopkins; Universidad de Toronto	“La cultura de la fábrica es su forma habitual y tradicional de pensar y hacer las cosas, misma que comparten en mayor o menor grado todos sus miembros y la cual deben aprender los nuevos miembros, o por lo menos aceptar parcialmente, a fin de ser contratados para servir a la empresa”
Andrew Pettigrew	Sociología – Antropología- Administración- Negocios	Británico	1979	Universidad de Oxford (Escuela Saïd de Negocios)	“La cultura es un sistema de significados pública y colectivamente aceptados que funcionan para un grupo dado en un momento dado. Este sistema de términos, formas, categorías e imágenes traduce a la gente su propia situación”.
Meryl Reis Louis	Management Negocios	Estadounidense	1983	UCLA – Universidad de California	“Las organizaciones (son) entornos que se conectan con la cultura, es decir, (son) unidades sociales distintivas portadoras de un conjunto de talentos comunes para organizar las acciones (por ejemplo, lo que hacemos juntos en ese grupo en particular, las formas correctas de hacerlo con y entre los miembros del grupo), los lenguajes y otros vehículos simbólicos para expresar los razonamientos comunes”.
Edgar Schein	Psicología	Suizo	1985	Universidad de Chicago; Universidad de Harvard; Universidad de Stanford; Instituto de Massachusetts MIT – Sloan School -	“El patrón básico de supuestos que un grupo dado ha creado, descubierto o desarrollado para aprender a salir airoso de sus problemas de adaptación externa e integración interna, y que ha funcionado lo suficientemente bien para considerarlo válido, y, por lo tanto, para ser enseñado a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con tales problemas”.
John Van Maanen	Ciencia Política – Sociología	Estadounidense	1988	- Universidad del Estado de California;	“La cultura nos refiere al conocimiento que los miembros de un grupo dado consideran compartir en mayor o menor grado; conocimiento de la forma en que se manifiesta

	Administración Social Negocios- Management – Estudios organizacionales			Universidad de California, Irvine; - Instituto de Massachusetts MIT – Sloan School; Harvard Business Scholl	para informar, consolidar, moldear y explicar las actividades rutinarias y no rutinarias de los miembros de la cultura (...) Una cultura se expresa (o constituye) sólo a través de las acciones y palabras de sus miembros y se debe interpretar a través de uno de sus representantes (...) y no debido a él. La cultura no es visible por si misma, sino que se hace visible únicamente por su representación”.
Harrison Trice and Janice Beyer	Sociología – Antropología – Administración pública – Management – Negocios		1993	Universidad Cornell; Universidad de Texas (respectivamente)	“Las culturas son fenómenos colectivos que engloban las respuestas de la gente ante las incertidumbres y el caos que son inevitables en la experiencia humana. Esas respuestas desembocan en dos grandes categorías: La primera es la sustancia de la cultura -lo que se comparte-, son sistemas de creencias cargadas emocionalmente que nosotros llamamos ideologías. La segunda son las formas culturales -entidades perceptibles-, que incluyen acciones, mediante las cuales los miembros de una cultura se expresan, afirman y comunican la sustancia de su cultura de uno a otro.

Tabla 1. Consolidado de diferentes definiciones de cultura organizacional. Fuente: Hatch, 2006 y Martin et al. 2006 en Arciniega, 2018.

Estas definiciones, recopiladas en el texto de Arciniega (2018) dan cuenta de una serie de puntos de encuentro, así como de distanciamientos entre estas, que sin embargo, permiten identificar unos mínimos para referirse a la cultura organizacional. Inicialmente, es posible distinguir la fundación del concepto de cultura organizacional promovida por escuelas norteamericanas en su mayoría, así como las británicas; esto para tener presente de dónde vienen algunos procesos organizacionales, sobre todo en términos discursivos, en este caso el de cultura organizacional. La mayoría de los referentes surgen de escuelas del management y de negocios,

pero involucra autores, en su mayoría hombres, cuyos intereses se enmarcan en la psicología, la sociología y, la antropología, con un interés claro por los comportamientos y formas de pensar del sujeto, haciendo vida organizacional, para y en la organización.

Aunque el concepto de cultura organizacional de Elliot Jaques de 1952, se enfoca en el servicio del trabajador hacia la empresa, y de hecho habla de cultura de la fábrica, de entrada involucra dentro de su noción, elementos como hábitos y tradiciones tanto en pensamientos como en comportamientos; así mismo, introduce la idea de que estas se comparten o al menos se aceptan parcialmente a través de un proceso de aprendizaje entre sus miembros. A finales de los 70 y década de los 80, periodo en el que hablar de cultura organizacional en países industrializados estaba en auge, se empiezan a introducir cuestiones más subjetivas. En el 79, Pettigrew retoma el concepto para entenderlo sobre todo como un “sistema de significados”. En 1983, Meryl Reis Louis, la explica como “unidades sociales distintivas portadoras de un conjunto de talentos comunes para organizar las acciones”, es decir que, es en este entorno particular, con personas de ese grupo, donde y con quienes se establecen las formas correctas de hacer y, para ello introduce al lenguaje y los símbolos como necesarios para “expresar los razonamientos comunes”. Shein, quien es llamado el padre del Desarrollo Organizacional, explica la cultura organizacional en términos de aprendizaje, “un patrón básico de supuestos que un grupo ha creado, descubierto o desarrollado”, pero estos supuestos surgen a partir de la necesidad de aprender resolver problemas de adaptación, que ya hayan funcionado, y seguir replicándolos a través del aprendizaje, bajo el precepto de ser la “forma correcta de percibir, pensar y sentir” ante un problema. En este caso es difícil identificar la sutil diferencia entre si la cultura es una invitación pedagógica, y/o permite justificar prácticas de control, disciplinamiento y redireccionamiento del pensar, sentir y actuar. Lo cierto es que Shein, con su propuesta ha logrado introducir a través de sus trabajos la idea de cultura organizacional como una posibilidad de resolución de problemas.

A finales de los 80, Jon Van Maanen, señala que “la cultura nos refiere al conocimiento que los miembros de un grupo dado consideran compartir en mayor o menor grado” y que este conocimiento se expresa -la cultura se constituye- a través de las acciones

y palabras de sus miembros y por ende se deben interpretar. Este estudioso de las organizaciones mantiene la expresión de la cultura a través de acciones y palabras, pero estas cobran valor a través de las interpretaciones y de las representaciones que los sujetos conocen respecto a lo rutinario o no rutinario dentro de la organización.

Trice y Beyer, describen, al igual que la filósofa británica Mary Midgley en el 78, a la cultura como un fenómeno, en este caso no natural sino colectivo. En esta manifestación, Trice y Beyer explican, que se “engloban las respuestas de la gente ante las incertidumbres y el caos que son inevitables en la experiencia humana”. Estos dos autores, involucran elementos que parecieran no haber sido tenidos en consideración anteriormente, y es pensar en las organizaciones como una de tantas experiencias humanas, que carece de certidumbre y de orden. Las propuestas de estos autores otorgan algunas respuestas para el análisis que, como propone Arciniega, desembocan en dos grandes categorías: la primera es la sustancia de la cultura –lo que se comparte–, son sistemas de creencias cargadas emocionalmente que nosotros llamamos ideologías. La segunda son las formas culturales –entidades perceptibles–, que incluyen acciones, mediante las cuales los miembros de una cultura se expresan, afirman y comunican la sustancia de su cultura de uno a otro (Arciniega, 2017).

No solo por el tipo de fenómeno al que nos estamos refiriendo sino porque lo cierto es que es muy difícil pretender tener una sola definición para describir algo tan complejo y que contiene tantos elementos, como lo es la cultura, y por supuesto la cultura organizacional; no se busca tanto establecer una universalidad del concepto que posiblemente restrinja su poder y fuerza para acompañar otro tipo de explicaciones relacionadas con el sujeto y sus interacciones humanas. El alcance de la definición se precisa más bien según las corrientes y perspectivas, que parece ser representada por una noción de utilidad, para qué sirve la cultura organizacional, qué podemos resolver con cultura organizacional. Al respecto, la tabla 2, aterriza corrientes y perspectivas generales de los estudios de cultura organizacional.

Perspectiva	Perspectiva – argumentos	Objetivos	Estrategia	Metodología	Alcance – Incidencia
<u>Integradora</u>	<p>Integración, equilibrio, consenso</p> <p>Cambio cultural</p> <p>“Ingeniería de valores”</p> <p>Proyecto gerencial</p> <p>“Las corporaciones pueden construir una cultura fuertemente articulada que reproduzca los valores “corporativos” plasmados en su misión y visión”.</p> <p>Reforzamiento constante de valores, a través de normas formales e informales, rituales; para lograr que estos sean compartidos entre los trabajadores.</p>	<p>Aumentar el compromiso, la satisfacción, el bienestar en el trabajo.</p>	<p>-Control de la productividad</p> <p>-Aumento de la productividad</p> <p>Manipulación de valores trabajadores</p>	<p>Prescripciones y técnicas que generen consensos.</p>	<p>Manifestaciones culturales “consensuadas”</p> <p><u>Objetivas:</u> artefactos y normas</p> <p><u>Subjetivas:</u> valores y supuestos</p>
<u>Diferenciación</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Manifestaciones culturales inconsistentes - Subculturas (como diferencias) - Acumulación de conocimientos - Concepciones desde el trabajador - Interacción <p>“La cultura se manifiesta en prácticas en el espacio de trabajo”</p> <p>“La cultura organizacional no es susceptible de ser transformada a voluntad de las gerencias”.</p> <p>“Acumulación de conocimiento, prácticas, experiencias de vida, códigos socialmente aceptados que dan significados”.</p>	<p>Develar intereses en disputa y contradicciones en la organización</p>	<p>Identificación de lo latente, oculto, subjetivo, reconocimiento de intereses en disputa y procesos de dominación</p>	<p>Interacciones diferenciadas (subculturas)</p> <p><u>Horizontales</u> según ocupación, asignación funcional u ocupacional</p> <p><u>Verticales</u> Grupos estatus alto o bajo empleados</p>	<p>Manifestaciones culturales</p> <p>Objetivas < Subjetivas (supuestos, vínculos relacionales, cuestiones simbólicas - autoridad/jerarquías, etc.)</p>
<u>Fragmentación</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Manifestaciones culturales múltiples - Ambigüedad - Poder 	<p>Resaltar construcciones bajo condiciones</p>	<p>Estudios críticos</p> <p>Crítica contra formas de gestión</p>	<p>Decodificar mediante el análisis de</p>	<p>- Relaciones de poder</p>

	<p>“Cultura organizacional no puede ser definida como tal”</p> <p>“Cultura e identidad fragmentadas”</p> <p>“La ambigüedad impide hablar de valores compartidos en culturas integradoras o en subculturas organizacionales”.</p> <p>“No caben las identidades de los sujetos”</p>	<p>específicas de poder</p> <p>Describir manifestaciones visibles e invisibles de relaciones de poder</p>	<p>Humanización de la gestión</p>	<p>grupos y comunicación simbólica en las organizaciones</p>	<p>- Comunicación simbólica</p>
--	---	---	-----------------------------------	--	---------------------------------

Tabla 2. Corrientes y perspectivas de los estudios de cultura organizacional. Fuente: Arciniega, 2018. Elaboración propia.

1.3 Cultura organizacional y emocionalidad, la apuesta por un análisis conjunto

El interés de esta investigación se centra en la acción social, cuyo análisis debe tener en cuenta al sujeto, grupos humanos y estructura. La antropología, la sociología, la psicología centran sus estudios en la conducta humana y por su puesto lo hacen en relación con las organizaciones, un tema que ha sido rescatado por unas disciplinas más que otras. Esto suscita atender la objetividad, como resultado de la “expresividad humana capaz de objetivarse” (Arciniega, 2018); que corresponde a productos de la actividad humana que sirven como índices más o menos duraderos de los procesos subjetivos de quienes los producen (Berger y Luckmann, 2012). Es decir que, esta investigación reconoce las estructuras y su configuración e incidencia dentro de la acción social como materia de análisis. Así mismo, corresponderá a la idea de que una acción social se sostiene en las subjetividades propias de la interacción y comportamientos cotidianos del sujeto organizacional como sujeto social. Se apuesta entonces por esta forma integradora a partir de las interpretaciones del sujeto dentro de la organización, incorporando, en doble vía, factores subjetivos en el análisis de lo objetivo, para así posibilitar el entendimiento de las conductas organizacionales relacionadas con las emociones. ¿Cómo se están interpretando las emociones dentro de la organización? ¿Estas interpretaciones son compartidas por otros miembros? ¿Las interpretaciones en relación con las cuestiones emocionales generan sentido de pertenencia en los sujetos? Constituyen algunos interrogantes guía para indagar en la relación entre emociones y cultura organizacional.

En el ejercicio mismo por encontrar algunos mínimos necesarios y encuadrar los ejes de análisis de esta investigación, cuestiones culturales y emocionales/afectivas en la vida cotidiana organizacional de los sujetos, múltiples autores y diversas ideas establecen diferentes supuestos de investigación, alejándome o acercándome a los objetivos del estudio, generando inquietudes permanentes a la hora de elegir autores y un conjunto enclave de ideas. Gibson Burrell y Gareth Morgan, estudiosos del comportamiento organizacional reconocieron la necesidad de aclarar y ayudar a solucionar lo que para ellos podían ser fuentes principales de confusión dentro de las ciencias sociales (Burrell y Morgan, 1979), propósito de su libro *Sociological paradigms and organisational analysis*, así como

pensar de otra manera a la hora de referirse a la teoría. Estos autores logran, en un nivel general, pero de una forma clara, enlazar los sistemas de pensamiento de la teoría filosófica y social, estableciendo un vínculo desde la amplitud teórica, para trasvasar en la cultura organizacional.

Los británicos se sitúan como autores clave en el marco de este estudio, señalan que todas las teorías de las organizaciones se basan en una filosofía de la ciencia y una teoría de la sociedad (Burrell y Morgan, 1979) y, a partir de allí se establecen referentes, o como los autores las llaman, “ortodoxias predominantes en el estudio de las organizaciones”. Los autores no buscan simplemente organizar y clasificar las teorías y literatura por categorías, sino qué, al presentarse como una herramienta analítica, es a su vez, una herramienta de trabajo que apoya el estudio de los fenómenos organizacionales. El esquema, como los mismos autores lo describen, es un dispositivo heurístico, en lugar de un conjunto de definiciones rígidas (Burrell y Morgan, 1979). Ofrecer el esquema en forma de mapa intelectual, permite ubicar las teorías sociales según su fuente, tradición y antecedentes, y esto facilita identificar los límites de la o las perspectivas que se asumen como punto de partida investigativo (Burrell y Morgan, 1979). No obstante, antes de buscar cercar o boicotear el análisis, Burrell y Morgan consideran que atender los límites es la oportunidad para poner a las diferentes escuelas “rivales” a dialogar (Burrell y Morgan, 1979). Desde y para el área organizacional, estos académicos, describen un sectarismo entre las escuelas de pensamiento, limitando el diálogo y el debate de calidad y, de ahí la importancia por examinar las conjeturas sobre las cuales se asienta el campo. Su apuesta por los asuntos sociológicos en el estudio de las organizaciones demarca un camino pertinente, no solo en relación con los objetivos de esta investigación, sino en los supuestos de donde parte la posición de la realidad social asumida en esta investigación.

Burrell y Morgan aterrizan cuatro formas en las que se abordan tradicionalmente las investigaciones, cuatro paradigmas sociológicos, cuatro formas que dan cuenta de las formas en las que se ve algo, donde se representan un conjunto de ideas relacionadas y establecidas a manera de estándar. Cada conjunto de supuestos (de investigación) identifica una realidad científico-social bastante separada, al estar ubicado en un paradigma particular se refiere a

las visiones particulares de ver el mundo (Burrell y Morgan, 1979). Ubican a estos cuatro paradigmas a partir de dos ejes. El primer eje se concentra en las hipótesis sobre la naturaleza de la ciencia, cómo creemos conocer la realidad, y este punto de partida puede ser objetivo o subjetivo. En el lado del eje objetivo, el mundo se ve como una realidad que ya está ahí, solo está esperando a ser descubierta; un mundo social duro, externo y de realidad objetiva expresándose en la búsqueda de leyes universales, que expliquen y rijan la realidad que se observa (Burrell y Morgan, 1979). Del lado de la realidad vista como algo subjetivo, esta está principalmente en la cabeza de las personas, la experiencia es subjetiva; esta experiencia subjetiva de los individuos es la que crea el mundo social, enfocándose en temas y encarando la comprensión de los fenómenos de una manera diametralmente distinta a la objetiva. En la dimensión subjetiva, la principal preocupación es la manera en la cual el individuo crea, modifica e interpreta el mundo en el cual se halla, acá se considera al mundo como mucho más blando, personal y de calidad más subjetiva (Burrell y Morgan, 1979).

En el segundo eje, los enfoques se analizan a partir de las suposiciones sobre la naturaleza de la sociedad, los británicos ubican la sociología del cambio radical de un lado y la sociología de la regulación del otro para analizar las teorías sociales. Sugieren estos dos puntos extremos de referencia al evidenciar la problemática que contiene la distinción orden-conflicto. Sociología de la regulación atiende los escritos teóricos que se preocupan por ofrecer explicaciones de la sociedad en términos de unidad y cohesión subyacentes, analizan la regulación de los asuntos humanos para comprender por qué la sociedad se conserva como una entidad en lugar de descomponerse (Burrell y Morgan, 1979). La sociología de la regulación versa sobre: *status quo*, orden social, consenso, integración y cohesión social, solidaridad, satisfacción de necesidades, realidad (Burrell y Morgan, 1979).

Como punto de contraste a la sociología de la regulación está la sociología del cambio radical, identifican el conflicto como algo estructural profundamente arraigado, con modalidades de dominación y contradicción estructural. Versa sobre la emancipación del hombre de las estructuras que limitan e impiden el crecimiento de su potencial para el desarrollo (Burrell y Morgan, 1979). En la sociología del cambio radical trata sobre el cambio

radical, conflicto estructural, modalidades de dominación, contradicción, emancipación, privación, potencialidad (Burrell y Morgan, 1979).

Al cruzar estos dos ejes en el marco de sus relaciones, se consolida el esquema de análisis de la teoría social, identificando cuatro paradigmas de investigación: paradigma del “humanismo radical”, paradigma “estructuralista radical”, paradigma “interpretativo” y paradigma “funcionalista”; paradigmas contiguos, debido a características compartidas, pero separados por su importante diferenciación (Burrell y Morgan, 1976) en cuanto a cómo ven la realidad social y asumir una posición científica. Los cuatro paradigmas sociológicos se presentan a continuación.



Figura 2. Cuatro paradigmas para el análisis de la Teoría Social. Fuente: Burrell y Morgan, 1976

De acuerdo con Burrell y Morgan (1979), el paradigma funcionalista, ha sido el marco dominante de la sociología académica y el estudio de la organización. En este paradigma se representan perspectivas enraizadas en la sociología de la regulación y el objetivismo. El enfoque supone el mundo social compuesto por artefactos y relaciones empíricas relativamente concretas, que se pueden identificar, estudiar y medir mediante enfoques

derivados de las ciencias naturales. Ofrece explicaciones esencialmente racionales de los asuntos sociales, buscando generar conocimiento que se pueda utilizar, orientado a los problemas y sus soluciones, procurando el orden, equilibrio y estabilidad de la sociedad. El conjunto de creencias del paradigma funcionalista plantea visiones que se alejan de la comprensión del rol del sujeto, su posición se encuentra en la idea de que los “hechos sociales” existen fuera de la conciencia del hombre, lo cual se aleja sustancialmente de los objetivos de indagación de esta investigación. Sin embargo, la postura de este paradigma respecto a que los “hechos sociales” limitan al hombre en sus actividades diarias, puede contribuir a darle una mirada a los procesos de regulación que corresponde a las emociones y cultura organizacional.

El paradigma interpretativo, se basa en los principios de la sociología de la regulación, pero con un enfoque subjetivo. Para Burrell y Morgan (1979), en este paradigma se concentran los sistemas de pensamiento y análisis que buscan comprender la naturaleza fundamental del mundo social en el campo de la experiencia subjetiva, el territorio que se recorre es el de la conciencia y las subjetividades individuales, enmarcadas en el sujeto observado en su acción. Aquí son los individuos quienes a través de un proceso social crean la realidad social. Realidad social, que reconoce la existencia fuera de la conciencia de cualquier individuo, y que se construye y sostiene gracias a una red de suposiciones y significados intersubjetivamente compartidos. En este paradigma se aborda la vida cotidiana para comprender la esencia del mundo. Sus planteamientos coadyuvan al cumplimiento de los principales objetivos de esta investigación.

El paradigma humanista radical, desarrolla sus enfoques en la sociología del cambio radical, a partir del punto de vista subjetivo. Burrell y Morgan (1979) reconocen en él puntos de encuentro claros con el interpretativismo, atendiendo a un mundo social nominalista, anti-positivista, voluntarista e ideográfico. Sin embargo, sus estudios buscan destronar o trascender las limitaciones de los esquemas sociales existentes. En este paradigma se abordan cuestiones como la “alienación” o “falsa conciencia”, piedra en el zapato para la verdadera realización humana puesto que responden a patrones sociales existentes. Los aportes de este paradigma tratan de cambiar el mundo social, a través de la modificación de

las modalidades de la cognición o percepción y de la conciencia, analizando el rol que juega el lenguaje y los hábitos de comunicación en el reforzamiento del pensamiento. Cuando hablamos de abordar interpretaciones, significados, creencias e idearios, se hace necesario recurrir a las teorías y conceptos que analizan el lenguaje.

Finalmente, encontramos el paradigma estructuralista radical, ubicado en la sociología radical y el objetivismo. Comparte el enfoque de la ciencia de la teoría funcionalista, pero, sus propósitos fundamentales marcan distancia con este, concentrándose en las relaciones estructurales dentro de un mundo social realista (Burrell y Morgan, 1979). En este paradigma se caracteriza la sociedad contemporánea por sus conflictos fundamentales, emancipando a los hombres a través de las estructuras sociales en las que viven.

Burrell y Morgan brindan un esquema que nos libra de cualquier justificación en dirección a la pereza intelectual, quedarse en un solo paradigma es quedarse con menos de lo disponible. Aunque efectivamente esta investigación parte del supuesto que en la comprensión de las cuestiones sociales es determinante el punto de vista de los sujetos que experimentan los fenómenos, y por ende se hace necesario mirar lo micro de las actividades humanas, tampoco desconoce a la dimensión objetiva. Cuando hablamos de lo objetivo reconocemos la existencia y relevancia de las estructuras, de conceptos, nombres y rótulos que se usan para estructurar la realidad (Burrell y Morgan, 1976); también conviene la existencia de algunas relaciones causales, leyes universales y abstractas; modelos, métodos y metodologías que indican una mejor o correcta forma de explicar la "realidad", negar la existencia de estas es infructuoso. Sin embargo, al partir del supuesto que la vida humana es esencialmente el sujeto (Burrell y Morgan, 1979), y por ende el objeto de la investigación, es posible ubicar de forma clara un lugar en el mapa para este análisis, la dimensión subjetiva, es la que me permite aterrizar el análisis en los paradigmas interpretativos.

Cuando hablamos de la relación sujeto-entorno esta se aleja de la idea que los seres humanos estén condicionados exclusivamente por circunstancias externas, ratificando el punto de partida en el terreno subjetivo, sin desconocer la realidad objetiva, solo que esta no está ahí porque sí, sino que el sujeto crea y recrea este mundo objetivo, pero que para

cuando nace “ya está allí”. Vale la pena aclarar, que esta investigación no se ubica en determinismos tales como “el libre albedrío” del sujeto, ni percibe al mundo externo objetivo como meras descripciones y estructuras rígidas, posición investigativa que obliga a explorar, ir y volver en las similitudes y diferencias en los terrenos de los diferentes paradigmas y, Burrell y Morgan dan esta oportunidad de diálogo en la pluralidad del campo organizacional.

De forma continua, para entender la cultura organizacional se hace necesario establecer un análisis del tipo de relaciones que pueden establecer los actores organizacionales y el sistema organizacional. Para darle un relativo orden a la cultura organizacional, a las cuestiones emocionales que se gestionan dentro de una organización, se debe reconocer en estos conceptos aparentemente contrapuestos unas líneas transversales características y preponderantes dentro de las organizaciones, que pasa de un lado a otro entre ellas. Así mismo, es importante evitar caer en el extremo de identificarlos y analizarlos como fácilmente y naturalmente integrados en una universalidad inexistente. Sus ambigüedades y contraposiciones, su naturaleza, cualidades y características compartidas constituyen una oportunidad para dar cuenta de las múltiples formas en que la vida cotidiana de las organizaciones se desenvuelve, como lo son las emociones como parte de la cultura organizacional. Montañaño et al. (2004) advierte esta complejidad al introducir a la organización como un espacio social complejo, que puede ser entendida como un punto de encuentro, entre diversas lógicas de acción -política, cultural, afectiva, racional, etc.-. Notifica también la presencia de múltiples actores, que “propugnan diversos proyectos sociales y, por lo tanto, distintas interpretaciones del sentido institucional” (Montañaño et al. 2004). Montañaño et al. (2004) propone reconocer en los aportes de la sociología del trabajo, los avances realizados por esta rama de la sociología al estudio de las organizaciones. El trabajo de Montañaño et al. (2004) es valioso y relativo para esta investigación, puesto que tiene la intención de recabar información relevante para el análisis organizacional en el contexto mexicano.

¿Cómo puedo entonces recabarse esta información relevante para el análisis organizacional? Georges Friedmann y sus aportes, junto con la fundación de la revista *Sociologie du Travail* en 1959, y la publicación en 1961, del *Tratado de la Sociología del*

trabajo por Friedmann y Naville entablan dos momentos importantes en el desarrollo de esta disciplina. Más que ir a atrás en la historia, tema por supuesto vital en los análisis organizacionales, la sociología del trabajo brinda la oportunidad de acudir a las posibilidades que ofrece la “metodología cualitativa al estudiar situaciones reales de trabajo y estrategias de los actores; utiliza la entrevista no directiva y la investigación participativa” (Montaño et al. 2004). El investigador puede hasta relacionarse directamente con los sujetos que lo ubican en su objeto de estudio.

Gracias a los estudios sociológicos, Montaño menciona los siguientes hallazgos que vale la pena tener en cuenta para este análisis, por ejemplo, “las estructuras no determinan sino que simplemente delimitan cierto tipo de comportamientos, derivados de intereses y voluntad de los individuos”; o que, “la alta tecnología es característica de las grandes empresas, aunque ésta no constituye su principal factor de competitividad” fueron alguno de los hallazgos.¹ Otro estudio² expuesto por Montaño (2004) en su texto, permitió identificar la importancia de la restitución de la dignidad y el reconocimiento de los trabajadores, que salen del contexto político pero que igual se constituyen como demandas centrales. Así mismo, este estudio de Cuellar, realizado en 1997, y citado por Montaño (2004) detectó las siguientes características organizacionales de la empresa hulera: clima de inconformidad y desconfianza obrera en la empresa, existencia de pésimas condiciones de trabajo, gran temor por perder el empleo, maltrato y despidos injustificados. Gracias a la metodología cualitativa fue posible detectar la profundidad y trasfondo de las problemáticas; razones de ser que difícilmente puede ser mapeadas o hasta identificadas solo a través de datos y estadísticas, por lo que era necesario hablar con la gente, aquellas personas que estaban viviendo la experiencia. Estos hallazgos, reconocen y evidencian la importancia de que en el análisis organizacional debe estar siempre presente el método cualitativo.

Efectivamente, toda organización se establece en un contexto espacio-temporal, cultural, tecnológico, económico, político y social (Montaño, 2004); ninguno de estos

¹ De la Garza (coord) et al. (1998) en el libro *La privatización en México: consecuencias sociales y laborales*, del Instituto de Estudios de la Revolución Democrática en México; llevaron a cabo una encuesta a nivel nacional acerca de los modelos industriales, concluyendo también que existe una variedad de éstos.

² El trabajo fue realizado por Cuéllar (1997), en el cual abordó un conflicto surgido en una empresa hulera, avivado por la muerte de uno de sus trabajadores.

elementos excluye al otro, conviven con sus cambios a lo largo del tiempo. Montaña va más allá en la importancia del entorno y, es que “la organización no es un simple reflejo sino un proyecto que se basa en un alto nivel de heterogeneidad” (...) “que el entorno es reconstruido en la organización tanto como la organización lo es en espacios sociales más amplios”; por lo que se incluye al conflicto y al poder como parte característica de una organización, donde divergen principios e intereses y no todos tienen igual acceso a los recursos -tanto financieros como simbólicos, al hacer parte de (Montaña, 2004). Podríamos así reconocer en las organizaciones su falta de armonía, por su incesante deseo de resolver esas ficciones que atentan contra la posibilidad de calidad, excelencia, productividad, eficiencia y éxito; por nombrar algunas. De ahí la importancia por abordar la dimensión cultural puesto que es en esta en donde se construyen significados y el sentido que estas prácticas adquieren para los trabajadores (Arciniega, 2011).

Arciniega, (2011; 2015; 2017; 2018) permanentemente advierte que las exigencias propias del mundo globalizado actual, la reestructuración económica y productiva constituye un eje transversal en cultura organizacional, temas de interés presentes en campos de estudio como la sociología del trabajo. Los cambios económicos, competencia global, tendencias crecientes a la internacionalización y a la integración global de las economías regionales y locales, cambios tecnológicos y nuevas formas de organización del trabajo (Arciniega, 2015) son parte del trasfondo de los discursos compartidos de crecimiento y desarrollo basado en tecnología y en recursos humanos, especialmente en países y regiones con un rezago competitivo, haciendo inevitable no pensar en la región latinoamericana. Cuando hablamos de cultura organizacional es necesario interesarse por las políticas globales y políticas macro económicas, pero sobre todo estudiar a las organizaciones en su particularidad, remitirse con la misma atención a los aspectos relacionados con la producción, la organización del trabajo, la productividad, a través de prácticas y significaciones en el lugar de trabajo, espacio de socialización dentro de la organización (Arciniega, 2011; 2015; 2017; 2018); autora que reflexiona respecto a los fenómenos organizacionales caracterizados por su subjetividad, en el marco de cultura organizacional desde la sociología del trabajo y retomando asuntos tradicionalmente abordados por la

psicología social. El ejercicio interdisciplinario de Arciniega (2011; 2015; 2017; 2018) profundiza en aspectos poco desarrollados que, aunque hacen parte de los modelos productivos, por su naturaleza cultural se hace necesario analizarlos desde las prácticas y patrones de comportamiento institucionalizado, no solo a través de las normas formales de la organización sino de las informales, identificables en el día a día de los trabajadores, donde se desarrollan las experiencias propias del trabajo.

Cuando hablamos de “lo humano” en las organizaciones, es necesario referirse al factor humano; en su interior le concierne tanto la problemática de competitividad y productividad, entre otros tantos, como los procesos de creación de subjetividades y las prácticas y patrones de conducta. Arciniega (2011) reconoce en la sociología del trabajo el vínculo con el pensamiento organizacional, disciplina que se empieza a interesar por temas como los estilos de gestión, estratificación social en las organizaciones, sistemas de poder y autoridad, construcción de normas y procedimientos informales; perspectivas organizacionales, que como ella misma aclara, van más allá de estructuralismos determinantes y visiones utilitaristas de la noción de cultura organizacional, sin desconocer, por supuesto, la existencia de los “modelos productivos”. Arciniega (2011; 2015; 2017; 2018) profundiza en la noción de sub-culturas organizacionales que van más allá de las normas formales de trabajo, afectando la calidad de vida, salud y seguridad de un grupo y tipo determinado de trabajadores.

Es necesario comprender que el análisis de lo cultural en relación con lo afectivo en los lugares de trabajo, trae consigo unas particularidades organizacionales que trascienden al contexto organizacional, pero que a su vez se circunscribe en él, diferenciándose de otros fenómenos sociales. Es importante también reconocer que cuando hablamos de organización esta carece de universalidad entre organizaciones, no todas las organizaciones, son lo mismo, cuentan con “particularidades de su génesis e inscripción sociales” (Montaño, 2004) que las diferencia. A su vez, dentro de una misma organización no es posible hablar de una sola cultura organizacional, hay sub-culturas organizacionales y que son precisamente las que enmarcan las normas “no formales” de trabajo, desencadenando otro tipo de fenómenos que atentan contra -o promueven- la salud y la seguridad del trabajador; de ahí

la importancia de describir el contexto organizacional de cada organización que sea objeto de estudio. Como señala Montaña (2004), es un lugar donde se negocian aspiraciones sociales, se construyen identidades, se combaten fantasmas, se producen conocimientos, (...) se lucha por recursos y estatus; una invitación al investigador organizacional para procurar evitar las generalizaciones y los absolutos.

Arciniega (2011; 2015; 2017; 2018) ha centrado gran parte de su trabajo en las posibilidades y limitantes de la cultura organizacional, y cómo los diferentes fenómenos que trascienden y se enmarcan en esta, pueden ver la luz gracias a la sociología, sobre todo la sociología del trabajo. Dándole continuidad al reconocimiento subjetivo presente en comportamientos y vivencias, atravesados por la cultura, manteniendo el foco en las prácticas sociales e interacción social dentro de la organización, la apuesta se traslada a indagar en los aspectos emocionales y afectivos desde el sujeto, tanto en su individualidad como en su relación con otros, y de este con las estructuras. La sociología de las emociones permite continuar con este ejercicio relacional entre gestión de las emociones y cultura organizacional.

1.4 La sociología de las emociones como puerta de entrada en el abordaje de las emociones en un contexto organizacional

Reflexionar respecto a la cultura organizacional implica explorar a la organización como una experiencia subjetiva y hablar en términos expresivos, ideológicos y simbólicos (Montaña, Barba y Ramírez, 2007), requiere atender a la acción social del actor organizacional a través de su discurso y esto implica cambiar formas tradicionales de pensar y de hacer las cosas. Sin embargo, cuando dentro del fenómeno de cultura organizacional ponemos el foco de atención en otra manifestación, la humana subjetiva, cargada de significados, como lo son las emociones, se hace necesario retomar el punto de partida de esta investigación para canalizar la revisión teórica y conceptual. Apostarle a conocer más de las emociones a partir de su naturaleza sociológica cobra relevancia para esta investigación cuando se reconoce al actor social tanto como sujeto consciente como sintiente. La sociología de las emociones parte de un concepto de actor alejado tanto del

supuesto de agente calculador y racional, carente de emociones, como de aquel agente dominado por impulsos emocionales instintivos (Bericat, 2000), y esto, a mi modo de ver constituye una nueva oportunidad en el estudio de las organizaciones, ya que se apuesta por tomar cierta distancia de un individuo eficiente y productivo, sin desconocer estas características que le atañen. En esta investigación las emociones se entienden como ejes fundamentales para la construcción social; así mismo, se analizan como categorías culturales que apoyan abordar el estudio de fenómenos que suceden en las diferentes experiencias sociales en un lugar, tiempo, sociedad, cultura y grupo específico. Las emociones son resultado de las interacciones culturales que legitiman las relaciones humanas (Lutz & White, 1986; Gordon, 1990; Lutz, 1998).

Buscando entender más ampliamente las emociones, este estudio, como ya se ha señalado, tiene como uno de sus objetivos específicos realizar una revisión del estado del arte entorno a la cultura organizacional y la sociología de las emociones, para determinar elementos clave que establezcan las bases de análisis a partir de la interacción social. Un enfoque sociológico permite acceder a conocimientos sobre las causas, la naturaleza y las consecuencias de la interactividad social (Bericat, 2000), teniendo al hombre como punto de partida y de llegada. Como lo señala Bericat (2000) en su texto *La Sociología de la emoción y la emoción en la sociología*, los ritos, carisma, legitimidad, creencias, valores, relaciones interpersonales, conciencia de clase, violencia, sentimientos nacionales, religión, revolución, desviación social, privación relativa, propaganda, comunicación, etc., parecen difíciles de entender y explicar sin una consideración sociológica de las emociones (Bericat, 2000); esto, debido a que, continua Bericat, resulta inconcebible un actor social cuyo universo simbólico esté exclusivamente compuesto de ideas o cogniciones, un universo en donde podemos encontrar también valores y emociones. Ariza (2016), por su parte, considera que la sociología de las emociones permite revelar la centralidad del actor sintiente, el cuerpo y la afectividad, en el análisis de la realidad social. Desde un punto de vista epistemológico, parte del doble supuesto de que las emociones tienen naturaleza social y de que los fenómenos sociales poseen dimensiones emocionales.³

³ Ariza (2016) cita a (Barbalet, 2001; Bericat Alastuey, 2012).

Existe una creciente atención por integrar el estudio de las emociones en las organizaciones, la psicología organizacional, por ejemplo, es un campo en auge que ha buscado responder al cómo se traducen cuestiones cognitivas y afectivas del sujeto en conductas dentro de lugares de sociabilidad, como lo son las organizaciones. Efectivamente se puede apreciar una ampliación de las perspectivas de análisis organizacionales respecto a las emociones y afectividad, ya el estudio de los trabajadores no se limita a una visión de la ingeniería, economía, finanzas o gerencia, sino que recoge y busca integrar conceptos de disciplinas humanistas y sociales en el análisis de la vida laboral. A primera vista, se podría pensar que al “romperse” el dominio de las ciencias exactas en la investigación organizacional y ampliar el espectro a través de la interdisciplinariedad, en el marco de las ciencias humanas, se ponen los intereses y el bienestar emocional del sujeto por encima de los objetivos de la organización. La sociología de las emociones evidencia la naturaleza compleja de la afectividad relacionándose con un otro, complejidad que se profundiza aún más en las dinámicas culturales organizacionales. Las emociones se pueden estudiar desde diversas perspectivas, pero en este caso, hacerlo desde la sociabilidad humana constituye una oportunidad por sacarlas del terreno individual, personal y particular del sujeto, donde tradicionalmente han sido ubicadas; y así, ponerlas a conversar con las interpretaciones, significados, creencias e idearios integrados, en un interés recíproco entre emociones y cultura organizacional por la conducta del otro y con un otro.

Y aunque actualmente pudiese parecer tan elemental el estudio de las emociones cuando analizamos la acción social y las estructuras sociales, lo cierto, es que los aportes de las disciplinas sociales, hacia esta dimensión humana tan íntimamente vinculada a la sociabilidad (Bericat, 1998) ha sido relegada a un segundo plano. Eduardo Bericat se pregunta el cómo y por qué la sociología, ha prescindido durante casi doscientos años de vincular en el estudio de la vida social humana, de sus grupos y sociedad (Giddens, 2014) los afectos, las pasiones, los sentimientos o las emociones (Bericat, 1998). A partir de este cuestionamiento el sociólogo español presenta aportaciones teóricas de tres pioneros norteamericanos de la sociología de las emociones, Thomas J. Scheff, Arlie R. Hochschild, Theodore D. Kemper. Inicialmente, Bericat identifica que las teorías sociológicas de la

emoción, explícitamente concebidas como tal, no pueden encontrarse en la tradición sociológica antes de 1980 (Bericat, 1998).

Por su parte, Ariza (2016), identifica algunos por qué, referentes a este nuevo interés por las emociones en las ciencias sociales y las humanidades. Inicialmente, esta se debe al “declive de la hegemonía del positivismo como paradigma predominante en el periodo de la posguerra; un interés cada vez mayor por los aspectos subjetivos y culturales de la acción social; las respectivas críticas posmodernas a la producción de conocimiento; la influencia cuestionadora del pensamiento feminista y sus desarrollos teóricos; reflexiones sobre la modernidad tardía; repercusiones que traen consigo los avances de las neurociencias en distintas áreas del saber; y por último, la “emocionalización de la vida pública”. Para explicar esta última, Ariza (2016) cita el trabajo de Lara y Enciso del 2013, la cual se refiere al papel cada vez más decisivo que desempeñan las emociones en la transformación de la vida pública y sus subsistemas.

La sociología de la emoción, de acuerdo al trabajo de Bericat, se remonta a 1975, con obras pioneras de sociólogos norteamericanos. Emociones y afectividad demandaron ser objeto de estudios sistemáticos en las disciplinas sociales, hallazgos que hicieron eco en el marco de disciplinas científicas y económicas en las décadas venideras, reconociendo como clave el entendimiento de la emocionalidad para reflexionar y atender los fenómenos relacionales. Ariza (2016), citando a Sabido Ramos, reconoce que hasta la década de los 90 y principios del 2000, proliferaron textos de investigación centrados en las emociones y la afectividad, casi siempre desde perspectivas y abordajes un tanto eclécticos. Ariza (2016) reconoce también en este reciente interés por las emociones, la oportunidad por recuperar esta dimensión largamente soslayada en el conjunto de las ciencias sociales y las humanidades.

Antes de la “Revolución Afectiva”, como se refiere Ashkanasy y Dorris (2017), a la comprensión del rol que juegan las emociones en la psicología organizacional y el comportamiento organizacional, transformación radical de principios de los 90. En las teorías, modelos y metáforas clásicas, la emocionalidad y afectividad no solo brilló por su ausencia, sino que la acción afectiva estaba en una clara ruptura con las acciones cognitivas,

razón y emociones se caracterizaban por su disociación. Bericat (2000) cita a Becker (2009), quien asociaba esta postura y ausentismo en el discurso de narrativas opuestas a la modernidad, una (dominante) que la visualiza como el motor de progreso y de emancipación; y otra heterodoxa, que la entiende como el origen de la deformación emocional de los seres humanos y fuente de alienación. A pesar de que en los clásicos es posible encontrar algunos atisbos de la relevancia que poseen las emociones y la afectividad (Bericat, 2000), basada en el trabajo de la socióloga mexicana Marina Ariza (2016) se consolida la siguiente tabla que presenta algunos pensamientos en torno a la afectividad y las emociones en el pensamiento clásico.

Tradición clásica		Modelos organicistas		Metáfora contractualista		
- Emociones y afectividad en un plano marginal dentro de formulaciones teóricas clásicas de la sociología.		- Metáfora del organismo vivo.		- El orden social se funda como acto racional, como acuerdo negociado en virtud del cual es posible superar el estado de naturaleza esencialmente "presocial", pasional, irracional, opuesto al orden moral.		
		- Individuo como sistema organizado, como un todo formado por partes que interactúan y que tienen sentido únicamente en función de estas relaciones que mantienen con el resto de elementos.				
		- La sociedad tiene capacidad de imbuir en los individuos cualidades emocionales que los mantienen unidos con base en valores morales compartidos.				
Adam Smith	Las emociones influyen en la valoración moral (Teoría de los sentimientos morales -1979).	Émile Durkheim	- La fuerza social de las emociones colectivas hace posible la materialización del vínculo entre el orden moral como elementos constituyentes de lo social.	Thomas Hobbes	Enfrenta destructivamente a todos contra todos en sus pasiones.	
Baruch Spinoza	Rechaza el dualismo cartesiano, como parte de los antecedentes más connotados.		La huella analítica de Durkheim resulta reconocible en las teorías socioculturales y dramáticas de las emociones encabezadas por Arlie Russell Hoschschild (1975; 2003) (preeminentemente), Peggy A. Thoits (1990), y Candance Clark (1987); en la teoría de la interacción ritual de Randall Collins; teoría de la vergüenza,	Jean-Jacques Rousseau	Categoría "sentimiento" como principio autónomo de las emociones; aporta noción moderna de pasión, entendiéndola como emoción dominante, capaz de penetrar y dominar toda la personalidad del individuo.	
David Hume	Las emociones influyen en la valoración moral, cuando este habla de las disquisiciones sobre la autoconciencia, el orgullo, la virtud y la humildad.					
					Thomas Hobbes; René Descartes; Immanuel Kant	Vertiente racionalista. Postula la tajante separación entre el cuerpo (reservorio de las pasiones) y la mente (locus de la razón); y promueve el control de las emociones vistas como pasiones sufridas, padecidas por las

			<p>Thomas J. Scheff (1988) (Turner y Stets, 2005; Bericat Alastuey (2000; y 2012).</p> <p>"Normas emocionales" "reglas de sentir", "cultura emocional", "trabajo emocional", son algunos de los conceptos que emplea el andamiaje conceptual de las teorías socioculturales que abrevan tanto de la sociología durkheimiana como de lo de dramaturgia social de Erving Goffman; ésta, a su vez, parte de Durkheim, del interaccionismo simbólico y de las teorías del intercambio.</p>	<p>personas, en virtud de que obnubilan el raciocinio, genuina expresión de la Humanidad.</p> <p>Perspectiva dualista según la cual en el mundo existen dos entidades distintas: la mente y la materia</p>
		<p>Auguste Comte; Émile Durkheim; Georg Simmel; Max Weber</p>	<p>Admitían que tanto la experiencia como la expresión de un conjunto selecto de emociones mudaban con el tiempo, y que estructuras sociales distintas acarrearían efectos diferenciales en la</p>	

			experiencia emocional humana.		
--	--	--	-------------------------------	--	--

Tabla 3. Afectividad y emociones en el pensamiento clásico. Fuente: Ariza, 2016 y Buckingham et al, 2011. Elaboración propia.

Bericat (2000) advierte que es necesario analizar las cuestiones emocionales ya no de una forma matizada, puesto que al involucrar este tema es posible entender, por ejemplo, la identidad colectiva; coadyuvando a lograr explicaciones más amplias de los procesos sociales. La identidad de los sujetos organizacionales corresponde a un tema a indagar en esta investigación por lo que se pretende encontrar en los hallazgos emocionales apoyo en el análisis y la definición metodológica.

Ariza (2016) permite empezar a acotar la amplitud relacionada con las emociones. Introduce la explicación de las emociones primarias o básicas diferenciándola de las emociones sociales y morales. Las emociones primarias o básicas, corresponden al miedo, la ira, tristeza y alegría, estas “serían relativamente universales y estarían funcionalmente integradas a los circuitos cerebrales de los humanos por haber cumplido funciones esenciales para la supervivencia de la especie” en un sentido evolutivo (Ariza, 2016). Estas emociones básicas o “e-emociones” (emociones evolutivas) como propone Panksepp (1998) denominarlas, adquieren su valor en el sujeto como determinantes para su supervivencia por el tiempo que tardaron en desarrollarse en términos evolutivos (Ariza, 2016). Ariza recuerda a Darwin, quien fue pionero en plantear el valor de la supervivencia de las emociones para la especie humana.

En cuanto a las emociones de segundo orden, o emociones sociales y morales, encontramos la vergüenza, el orgullo, indignación, culpa, humillación, gratitud; emociones de gran relevancia social. Estas emociones son especialmente relevantes porque conectan a la persona con la estructura social y la cultura mediante la autoconciencia⁴ y suelen generarse en relación con los códigos culturales compartidos que -de manera formal o informal- sancionan las acciones “correctas” e “incorrectas”. Reconocer esta diferencia entre las emociones básicas y las de segundo orden, es de vital importancia para esta investigación, puesto que las emociones sociales “son parte medular de la formación de la identidad de los actores sociales por medio de los roles que desempeñan en los distintos

⁴ Ariza (2016) cita a Turner y Stets, 2006; Mercadillo Caballero, Díaz, y Barrios, 2007.

ámbitos sociales” (Ariza, 2016). Las emociones morales o de segundo orden⁵, a su vez, se diferencian entre ellas en su encauzamiento: (1) hacia el yo, corresponden a las emociones autocríticas o de autoconciencia; (2) dirigidas a otros, se refiere a aquellas que son de condena o críticas de los demás; (3) referentes a la capacidad de percibir el sufrimiento ajeno, como lo es la empatía y la compasión; y por último, (4) las de admiración y gratitud, que se suscitan como producto de la elevación del estatus de los demás ante los propios ojos.⁶

La oportunidad que brinda trabajar las emociones en términos sociológicos implica ubicarlas también fuera de la psique y de la fisiología (Ariza, 2016); y entenderlas como experiencias “sentidas” mediante circunstancias sociales, como una propiedad más de la interacción social.⁷ El sociólogo norteamericano Theodore D. Kemper, partió también de este supuesto, señalando que “el origen y fundamento de las emociones deriva, en la mayor parte de los casos de un determinado tipo de relación social” (Bericat, 2000). Arlie R. Hochschild, también socióloga norteamericana, “muestra una vía de cómo la incorporación de las emociones en el estudio sociológico puede contribuir decididamente al descubrimiento de nuevos fenómenos sociales”, sumado a esto, considera que las emociones no son un absoluto biológico, sino que están condicionadas por las normas sociales, participando en la reflexividad característica de todo fenómeno social (Bericat, 2000). Thomas J. Scheff, sociólogo estadounidense, cuya filiación, al igual que Hochschild, corresponde a la Universidad de California⁸; se sustenta sobre la comprensión social de los sentimientos de vergüenza y de orgullo; considerando estos sentimientos como expresión directa del vínculo social, definiendo la naturaleza de este vínculo (Bericat, 2000).

Bericat (2000) propone una línea de análisis, con el propósito de desarrollar una nueva sociología clara y distintamente diferenciada, tanto de los paradigmas económicos como de los psicológicos. Es entonces como Bericat aterriza una diferenciación de análisis: Thomas Scheff, quien se pregunta ¿qué es un vínculo social?, y lo ubica en los aportes

⁵ Catalogadas por Turner y Stets como de segundo orden (2006), citado por Ariza (2016)

⁶ Ariza (2016) cita a Haidt, 2003; Turner y Stets, 2006; Mercadillo Caballero, Díaz, y Barrios, 2007.

⁷ Ariza, (2016) cita a Barbalet, 2001.

⁸ Arlie R. Hochschild es profesora de la Universidad de California, Berkley; mientras que Thomas J. Scheff es Santa Bárbara.

“emoción -en- sociología”, para luego asociar los aportes de Kemper al campo, como “sociología -de- la emoción”, y finalmente, a Hochschild, quien nutre la explicación de “sociología -con- emociones”. La siguiente tabla diferencia estas tres aproximaciones.

Emoción "en" sociología

El mantenimiento de los lazos o vínculos sociales es el más crucial de los motivos humanos.

Cada contacto abre 4 resultados de la interacción social
(en términos del más básico de los motivos humanos).

El vínculo social con el otro es:

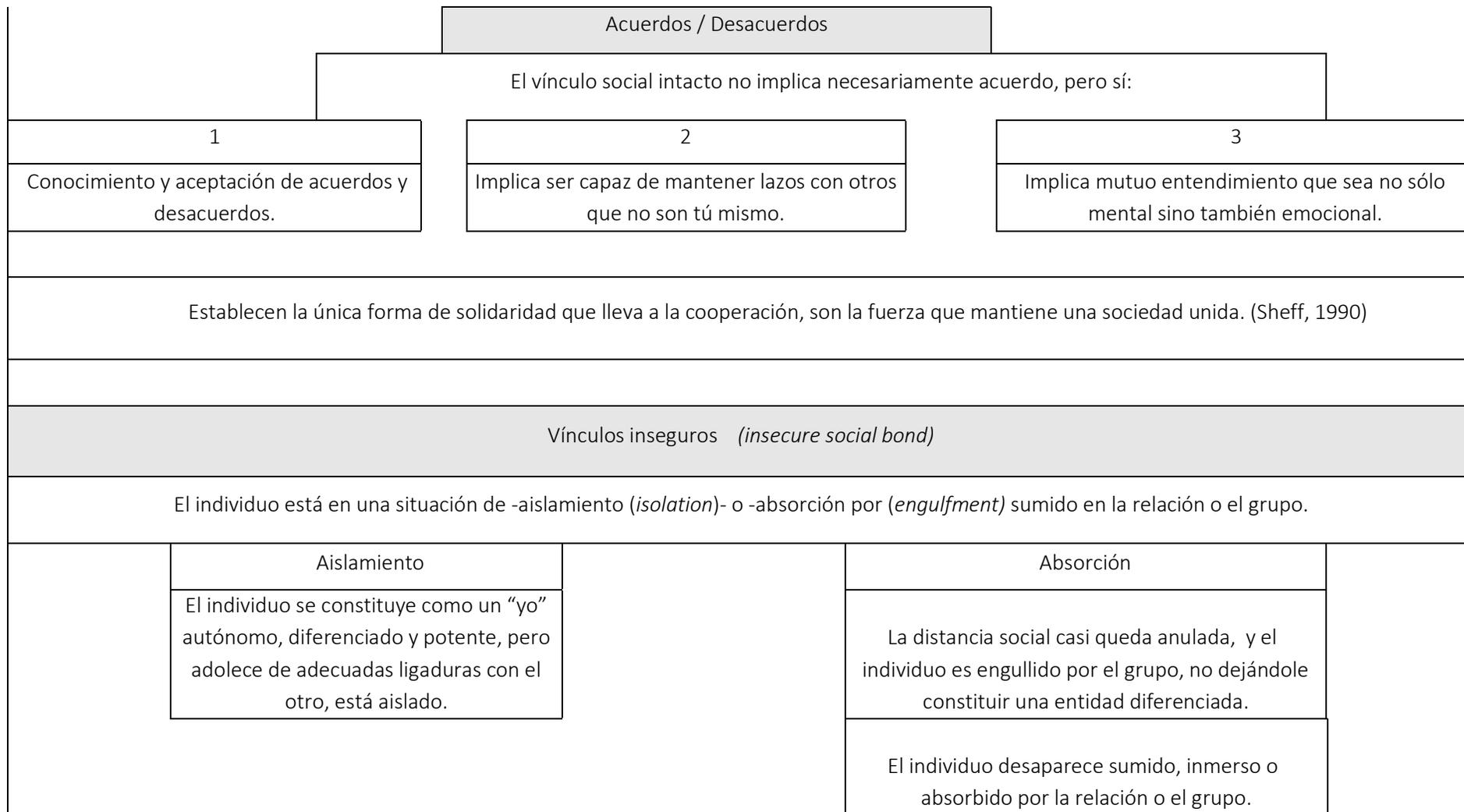
1	2	3	4
Construido	Mantenido	Reparado	Dañado

Vínculos seguros (*secure social bond*)

El individuo mantiene respecto del otro una adecuada distancia social (...) ni demasiado estrecha ni demasiado holgada.

Balance entre la infradiferenciación y la supradiferenciación del individuo respecto al grupo.

Una óptima diferenciación implica cercanía porque requiere cierto conocimiento del punto de vista del otro. Pero también implica distancia, la aceptación del otro como un ser independiente de mí.
El vínculo social seguro está relacionado con un estado de *attunement* (sintonización), un estado de sintonía o armonía que no implica necesariamente consenso, pero sí comprensión y reconocimiento de los diferentes puntos de vista y posiciones de los sujetos.



Partes esenciales de su individualidad, como pensamientos, creencias o valores, son sacrificados en aras del grupo.

Señalan (2) dos formas de alienación, aislamiento y absorción, que pueden llevar a la desintegración y al conflicto.

	1		2	
	<u>Vergüenza</u>		<u>Orgullo</u>	

La vergüenza es la emoción que regula el estado de nuestros lazos sociales.

La vergüenza y el orgullo son las emociones sociales básicas porque ambas señalan al individuo el estado del vínculo social.

Vergüenza

Orgullo

cuando

cuando la relación con el otro

A			B					
El vínculo está amenazado o es inseguro.	Nos sentimos rechazados (distanciados de los demás).	Decrece nuestra valoración en la autoimagen que nos formamos desde la	Estamos sumidos o fundidos en la relación	Cuando no existe espacio para la autonomía y para la diferencia.	Es segura	No corre el riesgo de perderse o fallar	El lazo es firme	Hace que nos sintamos tranquilos y confiados.

perspectiv
a del otro.

La vergüenza es la emoción que regula el estado de nuestros lazos sociales.

Surge también en un contexto social, en el dominio de la dimensión intercomunicativa del ser humano.

El yo social tiene (3) tres elementos
principales:

1

La imaginación de cómo
aparecemos ante la otra
persona.

2

La imaginación del juicio de
ésta sobre tal apariencia.

3

Especie de autosenntimiento, como orgullo o
mortificación.

Hay un juego de:

Percepción cognitiva

Juego de valoraciones

que
transmutan
en

Juego de emociones

Control

El respeto asociado al orgullo legítimo, y la vergüenza forman un sutil, pero eficaz y permanentemente activo sistema de control social, que explica porque los individuos se someten.

Tabla 4. Emoción "en" sociología de Thomas J. Scheff. Fuente: Bericat, 2000. Elaboración propia.

THEODORE D. KEMPER

Sociología "de" la emoción

Estudia las relaciones entre la dimensión social y la dimensión emocional del ser humano.

Emociones "extremas"

Tiene como fin estudiar las emociones haciendo uso del aparato conceptual y teórico de la sociología.

Sociología aplicada a la amplísima variedad de afectos, emociones, sentimientos o pasiones presentes en la realidad social.

La fundamentación capital para este campo de estudio se encuentra en el hecho, señalado adecuadamente por la teoría interrelacional de Kemper, de que la mayor parte de las emociones humanas se nutren y tienen sentido en el marco de nuestras relaciones sociales.

La naturaleza de las emociones está condicionada por la naturaleza de la situación social en la que los hombres sienten. Son expresión, en el cuerpo de los individuos, del riquísimo abanico de formas de relación social.

Soledad, envidia, odio, miedo, vergüenza, orgullo, resentimiento, venganza, nostalgia, tristeza, satisfacción, alegría, rabia, frustración y otro sinfín de emociones corresponden a situaciones sociales específicas.

Kemper relaciona dos conceptos clave de la sociología, el estatus y el poder, con cuatro emociones negativas (depresión, vergüenza, culpa, miedo), dando lugar así a una explicación sociológica de las mismas.

Teoría sociológica “de” las emociones

Dos sustentos básicos

1

La inmensa mayoría de los tipos de emociones humanas derivan de los resultados reales, anticipados, imaginados o recordados producto de la interacción relacional.

2

Para entender las emociones, así como su génesis, será necesario contar previamente con un modelo que sistematice el juego, la esencia y las posibles consecuencias derivadas de las relaciones sociales.

Kemper afirma la naturaleza biológica de las emociones, remite a la situación social en la que se inscribe el sujeto para explicar su desencadenamiento interior.

Existe un vínculo necesario
entre

Subjetividad afectiva

Situación social objetiva

El modelo de la **teoría sociorrelacional** de las emociones, no considera el complejo entramado de las actividades técnicas que realizan los seres humanos, actividades vinculadas a la división social del trabajo y orientadas a la realización de la tarea,

Se enfoca en las actividades relacionales, aquéllas en las que el cumplimiento de los objetivos o la satisfacción de los deseos y demandas de "un" individuo sólo pueden lograrse por la necesaria mediación de "otro".

Acá emergen dos dimensiones básicas de sociabilidad

Poder

Estatus

¿En qué posibles modos las mediaciones del individuo -A- pueden ajustarse a los objetivos o a las demandas y necesidades del individuo -B-?

¿Por qué hace -A- aquello que -B- quiere que haga?

Explicaciones analíticas de Kemper

Dimensión relacional de poder

-A- está obligado por -B- a hacer lo que hace.

-A- hace lo que quiere -B- porque está real o potencialmente coaccionado por -B- a hacer eso.

Dimensión relacional de estatus

-A- hace lo que hace voluntariamente.

-A- hace lo que -B- quiere porque A quiere hacerlo para otorgar un beneficio a -B-.

El modelo relacional de Kemper se sustenta sobre una concreta metateoría

Teoría del intercambio

Los individuos, esencialmente separados entre sí, constituyen fuentes recíprocas de esfuerzos positivos o negativos, de premios o castigos, de recompensas o privaciones.

Un juego relacional basado en el dar y en el recibir, en el que se postula el deseo de gratificaciones y la aversión a las privaciones, así como la mediación del otro en tanto condición instrumental del balance de gratificaciones.

Las emociones derivan de los resultados de la interacción social, esto es, del intercambio.
Siempre en comparación con otras personas.

Recibir menos de lo que uno cree que merece produce

Rabia

Recibir más de lo que cree que merece produce

Culpa

George C. Homans (sociólogo estadounidense) relaciona la ira y la culpa con la violación del principio de justicia distributiva vinculado a su teoría del intercambio.

El juego interaccional entre los actores en términos de poder y estatus es el que, según la teoría de Kemper, determina las emociones que evocarán internamente los sujetos.

En este juego destacan (4) cuatro posibles casos que corresponden a (4) cuatro emociones “negativas” vinculadas a la interacción.

(1) Un actor puede tener la sensación de que tiene, o ha usado, un exceso de poder en sus relaciones con el otro.	(2) Ha adquirido o reclamado un exceso de estatus.	(3) Tener la sensación de que tiene insuficiente poder.	(4) Tener la sensación que recibe insuficiente estatus del otro.
--	---	--	---

El origen de estas sensaciones puede ser diverso:

De normas sociales internalizadas por el sujeto

De sentimientos socializados en el curso de su vida

De francas malinterpretaciones de la situación

La teoría sociorrelacional de Kemper se sostiene de la idea que: -para cada una de esas sensaciones le corresponderá un tipo de emoción.

Agencia

es necesaria para completar el modelo de Kemper.

Las emociones evocadas en el sujeto dependerán de la percepción que tenga acerca de quién es el sujeto responsable del exceso o insuficiencia de poder y/o estatus.

Emoción introyectada e
intropunitiva

Si el actor se considera a sí
mismo responsable.

Emoción extroyectada y
extropunitiva

El actor considera responsable
al otro.

Emociones negativas

Resultado del exceso o insuficiencia de poder y/o estatus.
Se consideran producto de situaciones alejadas del punto de equilibrio y, por tanto, dan lugar a emociones negativas o dolorosas: culpa, vergüenza, miedo-ansiedad y depresión.

Emociones positivas

Las situaciones de interacción en las que el sujeto se siente con un adecuado nivel de poder y/o de estatus, dan lugar a emociones positivas - emociones de seguridad y/o satisfacción.

Este conjunto de emociones pueden darse como resultado de una determinada interacción, o ser conjuntos sentimentales más estables vinculados a posiciones de poder y estatus en una relación social que perdura en el tiempo.

MODELO RELACIONAL

Culpa

Sentimiento de culpa, emerge de situaciones en las que el actor tiene la sensación de disponer o de haber aplicado sobre el otro un poder excesivo.

Miedo-Ansiedad

Cuando el actor se encuentra en una posición estructural en la que dispone de insuficiente poder frente al otro, la expectativa de que el otro pueda hacer uso de su poder a voluntad hace que se perciba a sí mismo como un ser vulnerable, evocándose en este caso la emoción de miedo-ansiedad.

Depresión

Resulta de un déficit de estatus, esto es, de una insuficiencia de recompensas y gratificaciones otorgadas voluntariamente por los otros.

Vergüenza

Emoción experimentada cuando un actor cree que ha reclamado y/o recibido más estatus del que merece.

Culpa	Miedo - Ansiedad		Depresión	Vergüenza
<p>La culpa se deriva de una transgresión de estándares morales, implica una dolorosa autoevaluación negativa del sí mismo.</p>	<p><u>Versión 1</u></p> <p>El reconocimiento de la propia insuficiencia proyecta la probabilidad de la derrota sobre las ocasiones futuras de confrontación. Esto hace el futuro incierto y carente de atractivo, idóneo para las condiciones que llevan al miedo-ansiedad. (Kemper, 1978)</p>	<p><u>Versión 2</u></p> <p>El otro es considerado como el agente causal de la propia insuficiencia estructural de poder, la emoción sigue siendo de miedo-ansiedad, pero con un diferente resultado. Considerar al otro responsable equivale a atribuirle la intención y la voluntad de doblegarnos con el objeto de beneficiarse. Hipótesis de Kemper: Al extroyectar el miedo-ansiedad en forma de ira y hostilidad contra el otro, en un esfuerzo por destruir, bien el poder del otro, bien las bases de ese poder (Kemper, 1978)</p>	<p>El estatus es normalmente otorgado por el reconocimiento de nuestros logros en la división del trabajo o por nuestra capacidad relacional, un fallo a la vista de los demás, sobre todo de aquellos que seres que nos ofrecen estatus, les indica que no somos tan buenos. En este caso tememos que reduzcan el estatus que habitualmente nos otorgan.</p>	

Como emoción operante en la dimensión del poder, la expiación de la culpa y la reducción de la tensión asociada a ella sólo puede lograrse mediante el castigo, que opera como contrapoder capaz de saldar la deuda.

En suma, a diferencia de la vergüenza, no puede haber perdón sin castigo.

La vergüenza o la turbación se evocan en la exposición pública, real o imaginada, de nuestra incompetencias.

Este modelo, de posiciones relativas de poder y estatus entre los actores, no sólo es utilizado por Kemper en el análisis de las emociones dolorosas que emergen de los desequilibrios, sino que también lo ha aplicado a otras emociones, como el amor.

AMOR

Relación social de intercambio, definiéndola en términos de estatus otorgado: <<una relación de amor es aquella en la que al menos uno de los actores otorga (o está dispuesto a otorgar) un sumamente alto estatus al otro>>.

En el amor, como en toda relación social, también está presente la dimensión de poder.

La condición mínima es que al menos uno de los sujetos está dispuesto voluntariamente a dar, a recompensar en alto grado al otro.

Fundamento del amor: <<el principal refuerzo en la esfera del amor deriva de la armonía entre los atributos del otro y nuestros propios estándares de valor (...) por lo que, <<desde el punto de vista del actor que confiere estatus, el deseo de hacer eso constituye una respuesta no voluntaria>>. (Kemper)

MODELO RELACIONAL

El modelo relacional aplicado a las emociones puede distinguir entre:

En ambos casos existe concesión de estatus, pero lo que varía es la dirección relacional del flujo.

Querer o gustar (like)	Amar (love)
Queremos a una persona, o nos gusta, cuando ella nos otorga estatus, es decir, cuando nos ofrece beneficios y recompensas de aquéllas que ni se pueden comprar ni se pueden forzar.	Quando estamos dispuestos a conferirle estatus, cuando se produce esa armonía entre sus atributos, tal cual nos lo representamos, y nuestros valores (Kemper, 1989)
Cuando te confieren estatus	Amas cuando confieres estatus

Tabla 5. Sociología "de" la emoción de Theodore D. Kemper. Fuente: Bericat, 2000. Elaboración propia.

ARLIE R. HOCHSCHILD			
Sociología "con" emociones			
<p>Practicar la sociología de la emoción es: teorizar sobre todo aquello que se hace evidente cuando hacemos la simple asunción de que lo que sentimos es tan importante como lo que pensamos o lo que hacemos para el resultado de la interacción social.</p>	<i>Referencias de contraste</i> >>>	E. GOFFMAN	Estudia tan sólo la conducta externa de los individuos, orientada racional y calculadamente al objetivo dramático de la autopresentación en la vida cotidiana, olvidando por sistema los auténticos sentimientos de las personas. (Hochschild)
Parte de la evidencia empírica con que se manifiestan los sentimientos en la vida cotidiana de la gente, esto es, los sentimientos normales y comunes, <no sólo aquéllas olas excepcionales de emoción>		S. FREUD	Tuvo en cuenta las emociones, pero tan sólo como subproductos o epifenómenos de unos impulsos o instintos, no considerando la capacidad voluntaria y

Parte de un concepto de actor alejado tanto del supuesto agente calculador y racional, carente de emociones, como de aquel agente dominado por impulsos emocionales instintivos. Su actor social es al mismo tiempo consciente y sintiente.

Representa la voluntad de incorporar el componente emotivo a los estudios sociológicos.

Hochschild muestra una vía de cómo la incorporación de las emociones en el estudio sociológico puede contribuir decididamente al descubrimiento de nuevos fenómenos sociales, así como la precisa definición de la naturaleza.

Las emociones no son un absoluto biológico, sino que están condicionadas por las normas sociales, y que participan de la reflexividad característica de todo fenómeno social.

Referencias de contraste
>>>

Referencias de contraste
>>>

Referencias de contraste
>>>

Referencias de contraste
>>>

consciente del ser humano para operar sobre ellos. (Hochschild)
--



En ambas perspectivas, el vínculo entre emociones y estructura social deja de lado estos sentimientos, impidiendo así la aplicación de un verdadero análisis sociológico.

Rechaza	El modelo <<organicista>>, que define principalmente las emociones como un proceso biológico.
---------	---



Acoge	A un modelo interaccional,
-------	----------------------------

siguiendo ideas de J.
Dewey, H. Gerth, C. W.
Mills, G. H. Mead y E.
Goffman.

Relaciona en su sociología de las emociones

Experiencia emocional

Gestión emocional

Normas
emocionales

Estructura social

Ideología

Refiere las acciones por las que intentamos modificar el grado o la cualidad de una emoción o sentimiento (Hochschild, 1979).

Esta gestión no es mera supresión o represión de sentimientos indeseables, sino también en muchos casos evocación o estimulación de determinados sentimientos deseables pero inicialmente ausentes.

Las situaciones sociales inducen un conjunto de emociones en los actores, pero también incorporan controles que afectan a sus sentimientos. Las normas emocionales constituyen un modo de control social que definen lo que debemos sentir en diversas circunstancias, indicando cuál es el sentimiento apropiado y deseable en cada caso.

Cambio real de sentimientos,
modificación que puede
obtenerse:

Actuación superficial (surface acting)	Actuación profunda (deep acting)
El sujeto utiliza un cambio de expresión como medio para modificar sus sentimientos reales.	El sujeto modifica directamente el sentimiento por medio de cambios en nuestro foco perceptivo sobre la situación, o por acciones fisiológicas (respirar profundamente para calmarse).

El actor no sólo cuenta con sus experiencias emocionales, y con la comunicación de sus sentimientos como modo de intercambio social, también puede, y habitualmente lo hace, operar sobre sus emociones, por cualquiera de los dos métodos disponibles.

Modelo interaccional

Puede catalogarse sociológicamente bajo el amparo de dos metateorías:

Interaccionismo simbólico

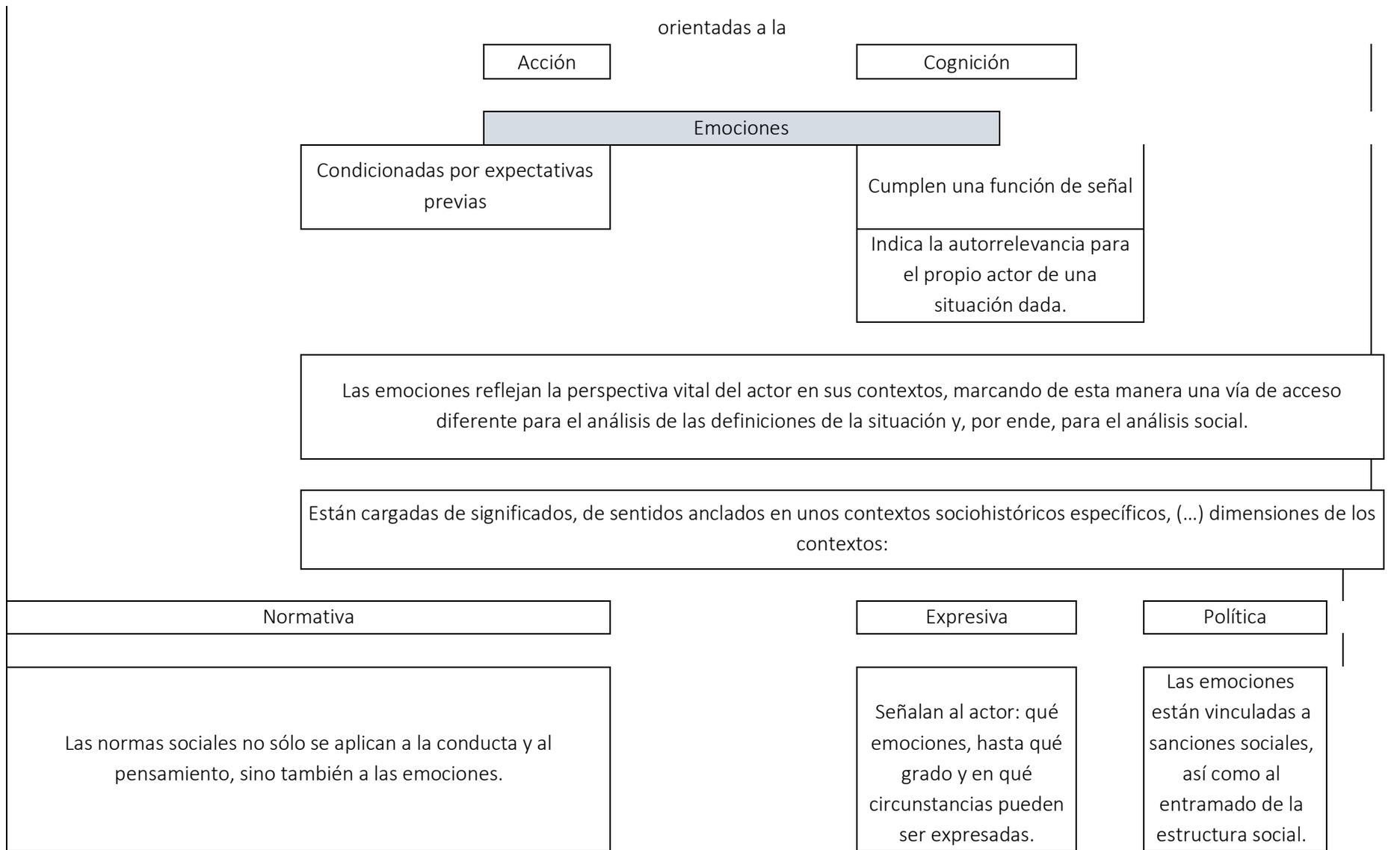
Se distingue de los positivistas en su interés, no por conocer los factores sociales que provocan una emoción, sino por conocer de qué modo opera activamente el ser humano en el universo emocional.

Intercambio social

Está interesada por la relación entre universo y las condiciones de intercambio en el seno de una estructura social dada.

En la medida que los sentimientos se consideran parte de la conciencia, no meros impulsos biológicos, queda abierto el problema de su significado, aspecto clave desde la perspectiva interaccional.

Emociones



Las situaciones sociales inducen un conjunto de emociones en los actores, pero también incorporan controles que afectan a sus sentimientos.

Se podría hablar de <<normas emocionales>>
(feeling rules)

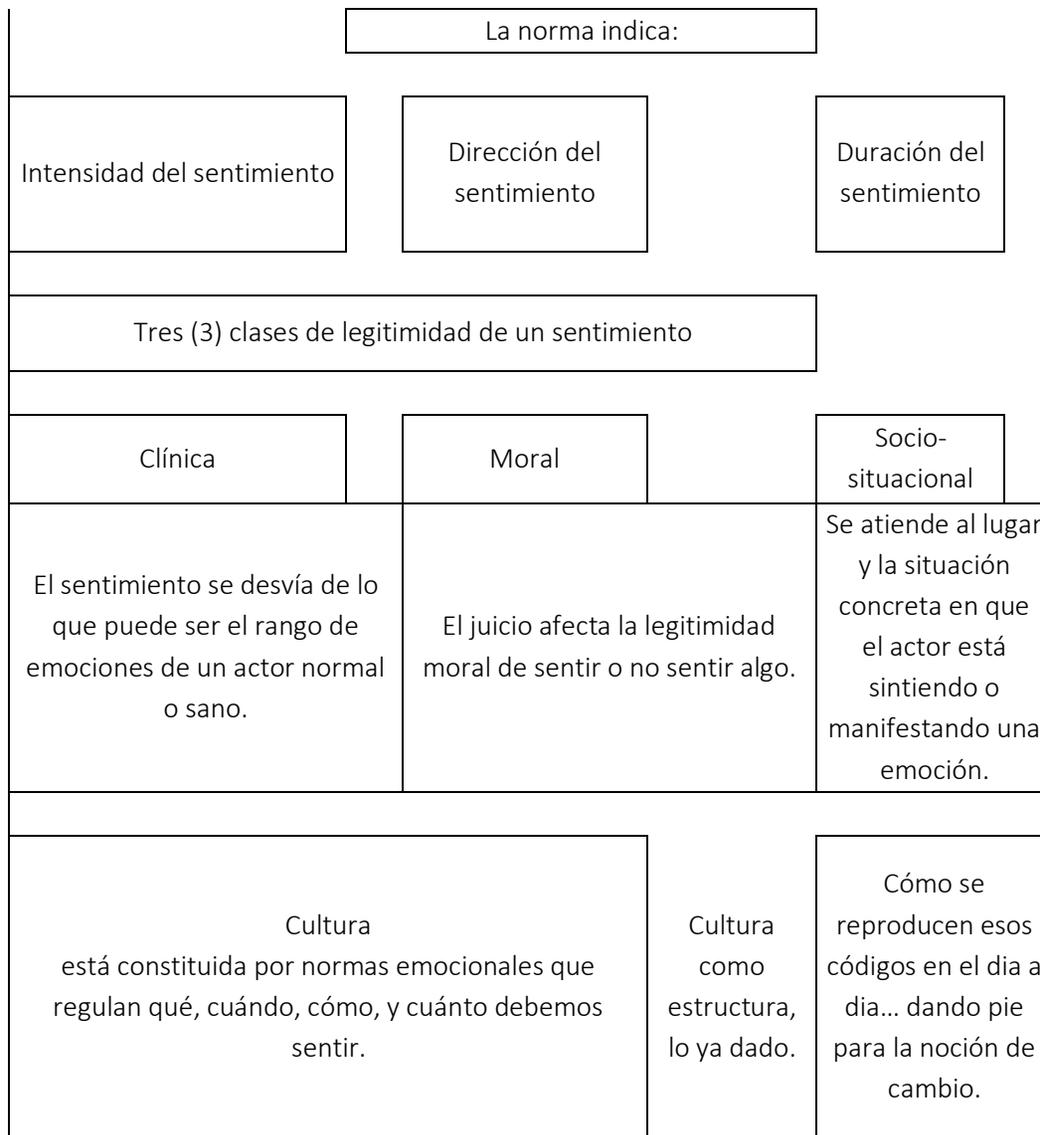
Las normas emocionales constituyen un modo de control social que definen lo que debemos sentir en diversas circunstancias, indicando cuál es el sentimiento apropiado y deseable en cada caso.

Estas normas resultan apenas perceptibles cuando sentimos lo que debemos sentir, pero se manifiestan en forma de disonancia cuando nuestros sentimientos se desvían de lo indicado por la norma.

El actor se somete a una mera constricción externa de la conducta que deja intactos sus auténticos sentimientos.

Los poderosos y quienes carecen de poder viven diferentes mundos, no sólo físicos y sociales, sino también emocionales-
(Hochschild)

Las emociones, que de una parte señalan la auténtica perspectiva vital del sujeto, entran también en el juego de la vida social como emociones comunicadas, abriendo así la puerta de la inautenticidad.



Pensando en el carácter protoactivo de las emociones, probablemente el control emocional constituya una clave relevante del control social, un modo de participar en la constitución del orden social.

Tabla 6. Sociología con emociones de Arlie R. Hochschild. Fuente: Bericat, 2000. Elaboración propia.

En todo fenómeno social están implicados individual o colectivamente sujetos sintientes, el estudio de sus emociones proporcionará la oportunidad de abrir la puerta a nuevas perspectivas y visiones de la realidad social. De no tomarse en cuenta los procesos emocionales y las estructuras que puedan estar implicados en la interacción social, se abordarán con mayor dificultad los fenómenos sociales y por ende organizacionales, por faltarle esta importante cuestión. La incorporación de las emociones, como indica Bericat (2000) respecto a Hochschild, son una vía de acceso clave para el conocimiento de la organización, para cualquier fenómeno organizacional, o situación social presente en dicho espacio.

1.5 Estudios Organizacionales, un punto de apertura y de encuentro social

El campo de los Estudios Organizacionales es un terreno profuso, gracias a las múltiples disciplinas que lo nutren podemos reconocer en él un espacio de apertura para enriquecer las apreciaciones y el análisis de las organizaciones y procesos socioculturales. Cuando un campo de estudio se permite examinar los valiosos aportes que las ciencias sociales proporcionan para entender y comprender aspectos y problemas de la acción humana, ciencias básicas y ciencias humanas que no necesariamente se enmarcan en una lógica de racionalidad instrumental, se empieza a pensar distinto en el importante rol que juegan las organizaciones. No podemos hablar de organizaciones sin pensar en dimensiones históricas, humanas, económicas, políticas y sociales. A su vez, estos campos no pueden desconocer como las organizaciones inciden en sus ejes de análisis y en la identidad de su disciplina.

Sin embargo, aunque pudiese parecer evidente caracterizar a las organizaciones y al sujeto organizacional a partir de su naturaleza social, no siempre ha sido así. El análisis de las organizaciones ha tendido a la universalidad, más no una pensada a partir de lo vasto, diverso y complejo, sino que históricamente se ha orientado hacia lo fragmentado, a otorgar a una pieza del rompecabezas explicaciones y soluciones “prácticas” a las amplias problemáticas sociales y por ende organizacionales. Dicho de otra manera, al referirse a las

cuestiones organizacionales, la perspectiva de problematización junto con la forma en la que se ha tratado tradicionalmente de resolver los problemas industriales, empresariales, corporativos y humanos ha sido la simplificación, enmarcada en lógicas racionalistas para establecer teorías, modelos, fórmulas, procesos y procedimientos que respondan a y se dirijan hacia la exactitud y la certeza; en aras de alcanzar una mayor eficiencia y productividad. La ciencia y sus métodos han permeado la forma de abordar lo referente a lo humano y nuestra forma de organizarnos.

Los Estudios Organizacionales como campo interdisciplinar constituyen una oportunidad para aproximarse a las organizaciones desde otro lugar. La enorme complejidad analítica que envuelve adentrarse en la observación organizacional desde una perspectiva post-moderna constituye un reto, sin embargo, esta entrada en escena de la pluralidad, la diversidad y la inexactitud implica a su vez, la posibilidad de abordar problemáticas tradicionalmente relegadas a planos personales, privados y subjetivos como lo son las emociones y la cultura, en este caso, la cultura organizacional.

Diversos campos han mostrado interés por el estudio de la cultura organizacional. En ese sentido, de acuerdo con Barba (2003) existe evidencia que su estudio puede identificarse a los primeros años del siglo XX, relacionando cultura organizacional con disciplinas como la antropología y el análisis organizacional, comprobando desde diversos autores que la historia de la relación entre la teoría de la organización y la antropología no es reciente. Históricamente, es posible caminar un poco en estas relaciones de pensamiento. Voltaire sostenía que la duda es la única postura lógica y, por ende, para dirimir desacuerdos se hacía necesario desarrollar un sistema, como la ciencia, para poder llegar a concertaciones (Buckingham, et al., 2011). El escritor fue más allá, y reflexionó respecto a los alcances y limitantes que implica llevar a cabo un método que busque alcanzar un alto grado de certeza. Consideraba que la certidumbre resulta más agradable que la duda, y que era ciertamente más fácil limitarse a aceptar lo que afirme una autoridad, comparado con desafiarla y razonar por uno mismo (Buckingham, et al., 2011). La conciencia científica y sus modos de explicar y solucionar los fenómenos, basado y aspirando al orden y la precisión, brinda respuestas, pero muchas de estas resultan parciales, fragmentadas, y hasta poco realistas en cuestiones

que tratan la acción social. Efectivamente la ciencia aporta información cada vez más detallada acerca del mundo, sin embargo, esto constituye a su vez una inconveniencia. Hume, por ejemplo, consideraba que la ciencia, al dedicarse sólo a impartir teorías, no podría ofrecer nunca una “ley de la naturaleza” (Buckingham, et al., 2011). La teoría siempre refiere la realidad, pero en ningún modo es realidad (Bericat, 1998).

En *Crítica de la Razón Pura*, Kant explora los límites del conocimiento humano, puesto que no podemos conocer el mundo tal y como es en sí, este conocimiento no es posible alcanzarlo por medio del intelecto (Buckingham, et al., 2011). Bericat (1998), por su parte, le da “garrote y zanahoria” a la Teoría Científica, considera por un lado que al esta pretender integrar dos razones, la razón empírica y la razón metateórica deja de ser una representación autorreferente del mundo, por lo que pierde el contacto directo con la realidad, la fuerza veritativa de la tautología. Construye hipótesis inciertas, representaciones tentativas, imágenes parciales. Y de este, su gran defecto, emana su inigualable virtud. La que emerge desde la voluntad, ni ingenua ni autorreferente, por construir una idea del mundo con la acción del mundo, una idea del mundo desde la razón y la sensibilidad de un sujeto que conoce. Los métodos, en este sentido, son los modos más o menos acertados con los que el ser humano, así como el investigador, pretende reducir la distancia entre sujeto y objeto, entre idea y sensibilidad, entre acción y contemplación.

Intentar conocer, explicar y resolver los problemas sociales es una tarea mucho más compleja que trabajar por cumplir, lograr y mejorar resultados e indicadores económicos. Si bien es cierto que la fuerza de la psique humana cuenta con altas dosis de racionalidad implantada, nuestras decisiones y acciones responden más a impulsos poco coherentes, ambiguos, dispersos, no lineales y sin método, difícilmente medibles y predictivos. La invitación de los Estudios Organizacionales va por este camino, uno donde se sostenga una visión distinta del conocimiento verdadero, ofreciendo un entendimiento más completo de nuestra realidad (Montaño, Barba y Ramírez, 2007). Participar en la reflexión de lo que nos preocupa como sociedad es encarar lo que tal vez es el intento social más riguroso por asegurar el orden, las formas correctas de hacer las cosas, administrar adecuadamente los recursos, mitigar las amenazas, y así producir más y mejor, para suplir las “insaciables

necesidades” humanas del momento, y es el constructo de organizaciones “reales” e “ideales” que cumplirían y aún se cree, cumplirán con este propósito.

Desde el campo de los Estudios Organizacionales (EO) se hace un importante esfuerzo por comprender las maneras en las que hemos construido nuestro mundo dicotómico, desmarcando sus diálogos y aportes de las divisiones y los opuestos restrictivos. Al enfocarse en la comprensión de la diversidad y complejidad de los fenómenos sociales, (EO) se aproxima a estos desde la multidisciplinariedad; el arte, la arquitectura, la música, el deporte, detona pensamientos, nuestra sociabilidad genera preguntas filosóficas, sociológicas, psicológicas, pero también políticas, económicas y administrativas. EO reconoce en la acción social lo que está entre nuestra memoria y los lugares que habitan nuestros cuerpos, dónde se producen y reproducen todo tipo de relaciones, no solo entre personas, sino hacia el entorno estructural e infraestructural. Las organizaciones constituyen uno de esos tantos lugares, y es necesario comprenderlas a partir del amplio espectro institucional, tanto público como privado.

Los temas de discusión del análisis organizacional se han llevado a cabo como en una especie de cremallera, sus tesis esenciales sirven como ruedas dentadas que buscan corresponderse entre sí, pero a su vez se separan al mover piezas centrales; una articulación que trata de conciliar la libertad de movimiento de cada una de las partes. El recorrido de los estudios organizacionales no es lineal, y tampoco pretende serlo, es un diálogo constante entre el pasado y el presente, y esto se debe en gran medida a su propuesta, estudios organizacionales, a diferencia de la Teoría de la organización y de la Administración, es el conocimiento de la organización a través de la investigación (Barba, 2013), por ello no se debe, ni se puede perder de vista, al investigador mismo. Quienes se adentren en esta arena, menciona Barba (2013) a Lammers, se diferenciarán de los autores de la administración y los de las Teorías organizacionales en tanto que, su propósito no será establecer una definición de qué es y qué no es, puesto que los estudios organizacionales no se caracterizan por esta práctica de encuadre; sin embargo, conviven, recurren y se desplazan en estos campos de conocimiento y de ahí surge su riqueza y carácter propio.

El análisis organizacional corresponde al tipo de preguntas que nos hacemos respecto a las cuestiones que conciernen y preocupan, en un lugar y momento histórico determinado. Para Hatch (1997) la percepción que se tiene de la organización está en función del contexto en el que se analice, entonces a través del barrido histórico podemos ver que las visiones de organizaciones van cambiando a través del tiempo. La organización es un suceso complejo, y entre más se involucra el investigador con el objetivo de estudio, se complejiza aún más. Sin embargo, ante la dificultad de establecer en términos precisos y veraces a la organización, se abre la posibilidad de toparse con otras características que posibilitan la aproximación a la complejidad de las problemáticas organizacionales reflexionando a partir de las diferentes organizaciones.

Durante el siglo XX se empieza a tener la necesidad de tener conocimiento sistematizado de la organización a partir de problemas muy específicos, una exigencia empirista. Esta lógica vinculada a lo observable ponía a prueba su veracidad mediante las proposiciones científicas, esto era lo que conduciría a adquirir más conocimiento. En 1620, el inglés Francis Bacon publicó un manifiesto científico titulado *The New Instrument*, en este, el filósofo argumentaba que el conocimiento es poder, y que la verdadera prueba del “conocimiento” no es si es cierto o no, sino si da poder (Harari, 2015). En consecuencia, la verdad es una prueba deficiente para el conocimiento, la verdadera prueba es la utilidad; una teoría que permita hacer cosas nuevas constituye conocimiento (Harari, 2015). Un aporte de J. March es citado en el trabajo de Montaña, Barba y Ramírez (2007), respecto a como se han producido y reproducido las historias reales con un pensamiento modernista, citan a March cuando expone que la realidad se sustenta en la existencia de un mundo objetivo que puede percibirse y de que sólo ese mundo existe.

Aunque la obsesión humana por el conocimiento no es reciente, no obstante, la cultura moderna a diferencia de cualquier cultura anterior, ha luchado contra la ignorancia en un grado mucho mayor y, una de las cosas que ha hecho posible que los preceptos sociales modernos se mantengan unidos es la difusión de una creencia casi religiosa en la tecnología y en los métodos de investigación científica, que han reemplazado en cierta medida la creencia en verdades absolutas religiosas y místicas (Harari, 2015). Un recorrido histórico,

un camino organizacional que se transita con nociones diferenciadas, un ejercicio que permite dar sentido a nuestras invenciones e identidades, pero que también reconoce en estas, tanto avances como restricciones. Harari (2015) admite que fruto de la revolución científica la humanidad ha obtenido enormes nuevos poderes al invertir recursos en la investigación científica, Harari lo describe como una revolución en cuanto a qué hasta aproximadamente el año 1500 d.C., los seres humanos aún dudaban de su capacidad para obtener nuevos poderes médicos, militares y económicos. Si bien el gobierno y los patrocinadores adinerados asignaron fondos a la educación, en general, el propósito era preservar las capacidades existentes en lugar de adquirir nuevas. En la premodernidad, estas inversiones del gobernante se otorgaban a sacerdotes, filósofos y poetas con el firme propósito de obtener la legitimidad de su gobierno y mantener el orden social. En la modernidad, la inversión es científica, con el ánimo de aumentar nuestras capacidades humanas, descubrir nuevos medicamentos, inventar nuevas armas y sí, estimular el crecimiento económico (Harari, 2015). A los científicos les correspondía adquirir un conocimiento cada vez más sofisticado acerca de la naturaleza del mundo, realizar predicciones cada vez más acertadas y, por último, debían ser capaces de construir organizaciones completamente efectivas (Gergen y Thatchenkery, 2004) para así alcanzar un conocimiento cada vez más pertinente, útil y concreto.

Con la no tan rápida transición de una economía rural basada en la agricultura donde el comercio se caracterizaba por ser uno a uno; mientras el trueque se quedaba en el pasado, el sistema de intercambio permanecería, pero con “otro traje”. En la economía industrializada y mecanizada, protagonista de la historia occidental, no solo se disminuyen los tiempos de producción en la fábrica, sino que cambian las dinámicas sociales, políticas y económicas. A mediados del Siglo XVIII Gran Bretaña acoge la primera Revolución Industrial, un contexto de transformación económica, social y tecnológica caracterizada por lógicas de acumulación y por el estímulo del desarrollo tecnológico aplicado a la producción, buscando a como dé lugar impulsar este ideal. Por cuenta del capital, retoma Harari (2015) a Marx y otros críticos, los gobiernos occidentales se estaban convirtiendo en un sindicato capitalista. Muchas conexiones de la corona holandesa e inglesa se fortalecieron; las sociedades

anónimas ya no necesitaban establecer y gobernar colonias privadas, sus gerentes y grandes accionistas ahora manejaban los hilos del poder desde Londres, Ámsterdam y París, y podían contar con el estado para velar por sus intereses (Harari, 2015).

El contexto y las lógicas de la época se correspondían mutuamente, y las personas de estos tiempos se comportaban y tomaban decisiones acordes a esta idealización de sociedad para suplir y legitimar estas nuevas necesidades que ambicionan la representación del progreso apatronada por la Revolución Científica. La idea desarrollo se construye con la noción de que al admitir nuestra ignorancia e invertir recursos en la investigación, las cosas pueden mejorar (Harari, 2015). La primera mitad del Siglo XIX sirve de ejemplo de la agudización respecto a cómo los gobiernos, especialmente el británico, ofertaron grandes sumas de dinero e ignoraron la ley de entonces, haciéndose a nuevo territorio y debilitando otras economías y sociedades (Harari, 2015). Procurando, por un lado, seguir respondiendo al desarrollo y por el otro adquirir más y más conocimiento. La sociedad moderna, se perfila como una sociedad capitalista y necesita de una disciplina que le haga frente a un sistema que empieza a concentrar los medios de producción en unos pocos, la administración busca responder a esta necesidad (Barba, 2013); entonces, los ideales de progreso se debían traducir en términos económicos (Harari, 2015).

Muchas economías y territorios cayeron a los pies de los británicos, Gran Bretaña se convirtió en el taller del mundo, convirtiéndose en un ideal de triunfos, conquistas y éxito; la Europa colonizadora era el precio y el aprecio de su tiempo. Quienes creían en este tipo de sociedad y sistema económico “ideal” para el progreso de sus naciones y su población, apostaron a movilizar recursos para asegurar ya en el Siglo XIX la permanencia de una la fábrica industrial como forma de organización. Los nuevos descubrimientos geográficos, invenciones tecnológicas y desarrollo organizacional podrían así aumentar la suma total de la producción humana, el comercio y la riqueza (Harari, 2015) extendiendo la Revolución Industrial a Europa Occidental y América Anglosajona. Este pensamiento cada vez más arraigado, de mayores ganancias privadas que logra a su vez riqueza colectiva, heredado del economista escocés Adam Smith, se convirtió en precepto, trastocando lo más profundo de la conducta moral, política y social en occidente.

Harari (2015) explica que una parte crucial de la economía capitalista moderna fue el surgimiento de una nueva ética, según la cual las ganancias deberían reinvertirse en la producción para así generar más ganancias que nuevamente serían reinvertidas, lo que genera más ganancias, es así como la riqueza percapita se multiplicó. Se requería de una disciplina que pudiera hacerse cargo de la variedad de actividades de gestión, de movilización de recursos, pero sobre todo de lo correspondiente a la organización del trabajo, con un norte claro, aumentar de alguna manera la producción y traducirse así en mayores ganancias. La ingeniería asume el rol de organizar la producción y administrar las empresas. De hecho, como expone Barba (2013), la ingeniería ocupa un lugar de preeminencia en el desarrollo de la administración en su primera etapa, postura que corroboran las publicaciones de esta actividad en el Siglo XIX, literatura que tiene las bases para desarrollar la administración como disciplina. La gran apuesta de inversión industrial e institucional consistió en ocupar recursos en tecnología para reducir los tiempos de producción, instituyendo un modelo de economía industrializada y mecanizada, una aplicación tecnológica que muestra sus límites, y por lo tanto requiere introducir nuevas lógicas (Barba, 2013).

La administración como práctica se empieza a aplicar en el ámbito de la producción, realizando una serie de modalidades de la organización del trabajo orientadas a alcanzar la eficiencia (Barba, 2013). El modo de hacer las cosas consistió principalmente en concentrar el trabajo vivo y la materia de trabajo en talleres fabriles, división del trabajo al detalle y la incorporación a la fábrica de la fuerza de trabajo femenina e infantil; condiciones básicas para el surgimiento de un nuevo campo de conocimiento específico que ya a mediados del Siglo XIX se denominó administración industrial o administración sistemática (Barba, 2013). Al establecerse una nueva organización del trabajo se generan condiciones para una nueva forma de organización de la producción, la empresa es la forma de organización moderna que corresponde a la administración, cuyo sentido viró hacia la realización o cumplimiento adecuado de funciones en pro de la eficiencia. La administración industrial procura establecer procedimientos para alcanzar esta eficiencia en la producción (Barba, 2013).

A principios del Siglo XX, unos nuevos principios se introducen a la práctica administrativa, designando a la administración como científica. Frederick Taylor en 1911,

con su obra *The principles of Scientific Management* apuesta a encontrar un “one best way” para alcanzar la máxima prosperidad, el método científico sustentaría el método administrativo. Los movimientos de los trabajadores serían objeto de estudio científico, se establecería una hipótesis, observaría sus movimientos y rutinas, se experimentarían cambios, se controlarían los datos recabados. Los problemas que impedían la eficiencia, se solucionarían bajo los principios de la administración científica de Taylor, dividir el trabajo al detalle, eliminar los tiempos muertos, estudiar los tiempos y movimientos, separar el trabajo manual del intelectual y establecer un diseño del trabajo (Barba, 2013). Taylor, con su cronómetro, no solo revoluciona el trabajo del trabajador dentro de las empresas, sino que con la entrada de este aparato de medición del tiempo al taller, se da, en letras de Coriat (1979) una revolución múltiple, una triple secuencia, que conlleva sus propios ritmos. Los giros en serie se perfilaron con la fijación de una secuencia completamente nueva en la relación de fuerza entre las clases; segundo, la secuencia económica se modificó por completo con Ford, con un modo y régimen nuevo de acumulación del capital con la benevolencia de la producción en masa y; tercero, la producción en masa inició una nueva secuencia de modalidades y prácticas estatales de regulación y control social (Coriat, 1979).

La tarea del administrador se complejizaba cada vez más, lo que en un principio correspondió en superar los problemas que impedían la eficiencia en la producción, en un segundo momento, significó que la administración debía también hacerse cargo de la operación administrativa, previsión, organización, dirección, control, coordinación; con el objetivo de facilitar el gobierno de las empresas y su función administrativa (Barba, 2013). Fayol establece una diferenciación entre las operaciones básicas, las cuales gracias a la administración industrial y general habían desarrollado técnicas y procedimientos para dar cumplimiento a las operaciones técnicas de producción, fabricación y transformación; las operaciones comerciales de compras, ventas y cambios; las operaciones financieras de búsqueda y gestión de capitales; la operación de seguridad relacionada con la protección de bienes y personas; y por último, la operación de contabilidad a cargo del inventario, balance, costos y estadísticas; distinguiéndolas de la operación administrativa, que para Fayol, requería de una doctrina, debido en gran medida a lo que correspondía a sus áreas

funcionales, producción, recursos humanos, finanzas, mercadotecnia, y más adelante, la informática (Barba, 2013).

Con Fayol y Taylor se reflejan esos primeros intentos por aproximarse a la noción de organización. En 1919, Weber publica *Economía y Sociedad*, una obra en la que el autor incorpora conceptos Taylorianos, nociones propias de racionalidad instrumental de un ingeniero norteamericano. Con Weber hay un cambio radical al sentido que se le da a cada uno de los oficios, ya que este da cuenta de la correlación entre mecanización y burocracia, prestándole especial atención a las consecuencias que tendría en la sociedad la rutinización. Tanto Taylor, como Fayol y Weber trataban de darle sentido a una forma de organización, buscando explicar el crecimiento exponencial de las organizaciones (Barba, 2020).

En un primer momento, los cuerpos humanos, su fuerza muscular era la clave para casi todas las actividades humanas, el desarrollo de más y mejores máquinas serían ahora las encargadas de convertir cualquier recurso disponible en energía para continuar siendo más eficientes y productivos. A partir de entonces, la gente se obsesionó con la idea de que las máquinas y los motores pudieran usarse para convertir un tipo de energía en cualquier otro tipo, en cualquier parte del mundo; si se pudiera inventar la máquina adecuada estas podrían ser aprovechadas en cualquier necesidad que se tuviera (Harari, 2015). Aprender a aprovechar y convertir la energía resolvió eficazmente el otro problema que frena el crecimiento económico, la escasez de materias primas. A medida que los humanos descubrieron cómo aprovechar grandes cantidades de energía a bajo costo, podrían comenzar a explotar depósitos de materias primas que antes eran inaccesibles. Las máquinas como los tractores comenzaron a realizar tareas que antes se realizaban mediante la fuerza muscular, o que no se realizaban en absoluto; incluso las plantas y los animales estaban mecanizados (Harari, 2015).

Coriat (1979) cita a Ure, para explicar algunas razones y efectos de la celeridad de estas transformaciones tecnológicas en maquinaria, ya que el trabajo más o menos especializado es generalmente el elemento más caro de la producción (...) ahora bien, en la fábrica automatizada el trabajo especializado se suprimió progresivamente y pasó a ser suplantado por simples vigilantes; no solo se bajan los costes, se inyecta celeridad y se

produce más, la maquinización hace a un lado el apuro por moldear los cuerpos de acuerdo con las necesidades industriales, este pasa a un segundo plano de atención. Junto con la extracción del conocimiento, el control de los modos operatorios de la propiedad obrera y posteriormente la automatización de la maquinaria, se deja de pensar en las personas solo como máquinas, pero el ser humano no deja de ser el común denominador, solo que ahora la mente sería el objeto principal de estudio.

Estados Unidos, era ahora el referente de progreso y prosperidad económica y no estaban dispuestos a perder este lugar de gran valor. Los creyentes y aquellos encargados de cumplir con la visión de progreso, identificaron que no se estaba aplicando el régimen disciplinario en el trabajo y esto estaba siendo piedra en el zapato en la aceleración económica de la nación. La administración científica ya era obsoleta, el Gobierno Norteamericano prohíbe esta forma de hacer las cosas, considerando que al decirle al otro exactamente qué hacer se elimina la creatividad y la innovación, poniendo en riesgo el ideal de nación. El gobierno, con el National Research Council; la academia, primero con MIT y luego la Universidad de Harvard; y la empresa, la Western Electric, disponen de recursos significativos y se dan a la tarea de descubrir los factores físicos y psicológicos que estaban impidiendo el cumplimiento de normas en el puesto de trabajo, por qué estos estaban siendo resistentes a la administración (Barba, 2013). Esta apuesta tripartita por la promoción y el desarrollo del experimento social de la Hawthorne, evidencian, por un lado, el apoyo de la institucionalidad y las organizaciones que le representan en el cumplimiento de unos ideales de nación de crecimiento económico, incrementando la eficiencia en las empresas; así mismo, al dar el paso de la ingeniería a las ciencias sociales, la sociología y la industria se encuentran, y surge la sociología industrial (Barba, 2013). Barba (2016), expone que el crecimiento económico fue determinante en el origen de esta visión, efectivamente existían limitaciones técnicas en la producción para incrementar las ganancias, pero a lo económico se suman los problemas sociales, expresados a través de un descontento social por la transformación acelerada de las relaciones laborales en perjuicio de los trabajadores y, el político, con la lucha por la reivindicación obrera, por nombrar algunos motivadores de cambio. Barba (2013) explica que, en un primer momento hay una implicancia al campo de

estudio organizacional con el desarrollo del experimento, en lo particular, se da inicio al enfoque de las relaciones humanas; en lo general, se da inicio al enfoque de la Teoría de la Organización, las relaciones humanas representan entonces el punto de partida de la Teoría de la Organización (Barba, 2013).

Aún con la perspectiva humana de la Teoría de la Organización, cuya tesis central correspondió a ver las organizaciones como espacios donde el hombre alcance la satisfacción de sus necesidades a través de la participación y el trabajo organizacional, el foco primordial continuaba siendo la solución de problemas organizacionales comunes, la estructura organizacional, proceso de toma de decisiones y las relaciones con el entorno (Barba, 2013). En la aproximación de la organización, a los fenómenos sociales le correspondió su momento de atención. Se podría decir que una de las características del siglo XX es la necesidad de tener un conocimiento sistematizado de la organización a partir de problemas muy específicos (Barba, 2013), entonces, mientras la noción de organización en la administración para Fayol es organizar, dirigir, coordinar y controlar (Barba, 2016), concluyendo en propuestas técnicas y procedimientos, cuando se da el tránsito hacia una noción social de la organización, con la Teoría de la organización se apunta a unos nuevos fundamentos comportamentales de la organización que no contemplaba la Administración. Al centrarse en los hechos o causas del fenómeno social, con una pequeña mirada a los estados subjetivos del individuo, se cuestiona respecto a las causas del fenómeno social y cuáles son las consecuencias del fenómeno; en ambos casos, las formas que supone y las variaciones que despliega (Barba, 2016). Para ello, hace énfasis principalmente en el método cuantitativo a través del positivismo, para descubrir leyes recurriendo a la cuantificación de los sucesos para analizar temas como: las relaciones interpersonales; grupos informales; el equilibrio, en contraposición al desorden; la organización burocrática; la racionalidad limitada en el proceso de toma de decisiones; las estructuras flexibles; la visión sistémica; y, las variables estructurales (Barba, 2013, 2016). Sin embargo, sí hay un leve ajuste en cómo se ve al sujeto, la relación entre este y la organización tiene una tenue modificación, y es que el sujeto es el objeto de la organización y, por lo tanto está desligado de esta, es un medio más para el logro de los objetivos (Barba, 2016). Así mismo, si bien ya se reconoce que las personas son

personas, no máquinas, la realidad es que en la práctica el sujeto continúa siendo una máquina, técnica o recurso para la organización (Barba, 2013) que debe ser aprovechado al máximo para desarrollar e incrementar la eficiencia en las empresas.

Al entender a la organización como más que técnicas y procedimientos (Barba, 2013, 2016), la noción de organización social tuvo que ser ajustada con esta perspectiva más amplia. Trece años después del inicio del experimento Hawthorne, Chester Barnard retoma los hallazgos del estudio, y no es menor la rectificación en su propuesta, los trabajadores son personas y, por lo tanto, su fundamento no es ingenieril sino de las ciencias sociales. Barnard, intenta explicar la noción de organización como un sistema conscientemente coordinado de actividades o fuerzas de dos o más personas para un propósito; Amitai Etzioni, como unidades sociales deliberadamente constituidas para alcanzar fines específicos; Richard Scott, se refiere a estas como colectividades para alcanzar fines específicos sobre una base más o menos continua; y, Nicos Mouzelis, las explica como un modo de agrupación social que se establece más o menos deliberadamente para la realización de un fin concreto (Barba, 2013, 2016).

Se ha ahondado en la economía capitalista moderna, institucionalizando conceptos y prácticas para aumentar la producción en pro de la sobrevivencia, sin embargo, no basta con producir, alguien debe comprar todo lo que se produce, o de lo contrario sería inminente la quiebra de industriales e inversores. Para prevenir esta situación se debe asegurar en paralelo que la gente siempre compre todo lo nuevo que produzca la industria, aparece un nuevo tipo de ética, el consumismo (Harari, 2015). Para el consumismo más productos y servicios es igual a algo bueno, por lo que se promueve insistentemente a que las personas busquen consentirse y darse placer, después de tanto trabajo, se merecen adquirir lo que anhelan gracias a su salario. El consumismo no desiste en convencer a la gente en que la indulgencia, representada en más bienes y servicios, es el ideal, lo que todos estamos buscando y debemos buscar porque se supone es lo que necesitamos para sentirnos bien. La narrativa ha calado, independientemente del credo o nacionalidad, si nuestro salario lo permite y, aunque no, usamos el crédito con tal de ser buenos consumidores. Los bienes de consumo se han convertido en mediadores esenciales en las relaciones entre familiares,

cónyuges y amigos; es más, la mayoría de festividades religiosas se han convertido en festivales de compras (Harari, 2015).

La visión organizacional en los diferentes periodos no supone una ruptura, se empalma de tal manera que se confunden, pero sin embargo no alcanzan a explicarse de forma integral. Hatch (1997), en un intento por abordar la visión organizacional en los diferentes periodos, explica que la percepción que se tiene de la organización está en función del contexto en el que se analice, gracias al barrido histórico, es posible ver que las visiones de organizaciones van cambiando a través del tiempo. Efectivamente hay un recorrido histórico, en términos de enfoques, que evidencian que el conocimiento organizacional es cada vez más complejo y requiere abarcar más y más niveles de análisis, vinculado al sistema económico, social y político. Aunque la Administración Científica y la Teoría de la Organización (relaciones humanas) se asientan en cómo lograr un mayor desempeño en términos de individuos y grupos de trabajo, este último enfoque abre una muy importante puerta en las nuevas tesis que se desarrollarán para describir y explicar la organización. El enfoque de las Relaciones Humanas, tiene como tesis esencial explicar a la organización como un espacio donde el hombre alcance la satisfacción de sus necesidades a través de la participación y el trabajo organizacional, y es gracias a la introducción de nuevas metodologías para observar al participante, que este se sustenta. Gracias a la metodología cualitativa, más precisamente las entrevistas, las relaciones humanas sientan una base de análisis teórico organizacional en las décadas posteriores, retomando el trabajo de Weber. Aunque el sociólogo alemán publicó *Economía y Sociedad* en 1920, no es sino hasta 1943, que la Teoría de la Burocracia cobra importancia. Los estudios de caso, permitieron abordar en la estructura burocrática inscrita los aspectos rutinarios y de personalidad, estableciendo así una tesis esencial de la racionalidad como fundamento explicativo de las organizaciones y la burocracia moderna (Barba, 2013). A finales de la década de los 40, la Escuela del Comportamiento se cuestiona las decisiones y el equilibrio organizacional, la economía y la psicología, reconocen que la racionalidad es limitada en la toma de decisiones. Diez años después, la Teoría de la Contingencia incorpora el análisis estadístico, factorial y los estudios de caso, para corresponder al entendimiento del medio ambiente organizacional,

argumentando que existe una relación bidireccional entre organización y medio ambiente. Para la década de los 60, el enfoque de las Nuevas Relaciones Humanas, profundiza en la motivación del individuo en las organizaciones, aduciendo que la estructura informal es el resultado patológico de la estructura formal (Barba, 2013), una organización no se basa solo en normas escritas, sino que existen unos códigos de relacionamiento subjetivos que definen también las conductas y dinámicas dentro de una organización, por lo que deben crearse estructuras más flexibles para los individuos.

Mientras la Teoría de la Organización se desarrolla en Estados Unidos a partir de la década de los 20, más de tres siglos después de iniciarse la Primera Revolución Industrial los Estudios Organizacionales ya se contextualizan en Gran Bretaña. Surgen de la discusión de las grandes limitaciones que la Teoría de la Organización tenía para entender, comprender y explicar la organización (Barba, 2013). Los Estudios Organizacionales plantean como premisa principal el estudio de las estructuras organizacionales como eje explicativo del fenómeno organizacional (Barba, 2016), concierne al entendimiento del comportamiento humano, no a la eficiencia (Barba, 2013) ni a la racionalidad limitada (Barba, 2016). El origen de los estudios organizaciones intenta conocer, comprender, entender y explicar a las organizaciones, aún cuando la eficiencia es analizada como una de las múltiples problemáticas de las organizaciones (Barba, 2013) no pretende hacerlas eficientes (Barba, 2016).

A diferencia de la Administración y la Teoría de la Organización, en cuyo método de análisis predominó el positivismo, el método que domina en los Estudios Organizacionales es el método cualitativo, mediante el interpretativismo (Barba, 2013, 2016). Barba (2016), explica como el método cualitativo toma una referencia fenomenológica y concierne al entendimiento del comportamiento humano, donde el actor es el marco de referencia. Estudios Organizacionales contempla los siguientes temas, el poder, la vida simbólica, género, ambigüedad, la lingüística, y el conocimiento (Barba, 2013, 2016). Al tomar al actor como referente de análisis, vira la relación de este con la organización. La organización se considera una construcción empírica del sujeto, es decir, la organización, desde este campo

de estudio, se considera como objeto del sujeto, la organización es ahora un instrumento de la persona (Barba, 2016).

Esta nueva apuesta de análisis organizacional se diferencia también, en una primera aproximación, de la certeza propuesta por la Administración y la Teoría de la Organización, Estudios Organizacionales se distancia de las definiciones como conclusión del campo. Clegg y Hardy (1996), presentan una segunda aproximación, considerando los estudios organizacionales como conversaciones, específicamente entre investigadores de diversas disciplinas, quienes ayudan a construir términos derivados de los paradigmas, métodos e hipótesis resultado de las mismas conversaciones (Barba, 2016). Barba (2016), parte de la base que los Estudios Organizacionales no son técnicas, no son procedimientos, la noción organizacional de los EO se reduce a una conversación entre investigadores que resulta en una multiplicidad caleidoscópica de la realidad organizacional. De ahí, la propuesta de Luis Montaña por interpretar la organización como “un espacio ordenado, armónico, monolítico, funcional, transparente, homogéneo y con fronteras bien definidas”, pero señala también, que desde una perspectiva diametralmente opuesta puede ser entendida como “un espacio multidimensional, donde se cruzan lógicas de acción distinta”, como por ejemplo, la económica, la política, la emotiva, la cultural, por mencionar algunas, en la cual interviene múltiples actores con intereses propios que hacen del conflicto y del poder, ingredientes básicos de su funcionamiento construida sobre diversas estructuras, representando múltiples proyectos, difícilmente disociables del resto de las demás construcciones sociales que conforman la vida cotidiana.

Retomando los aportes de la Escuela del Comportamiento para los EO, economistas y psicólogos coinciden en la tesis de la racionalidad limitada en escenarios de toma de decisiones; la Teoría de la Contingencia reconoce también la existencia de una relación bidireccional entre organización y medio ambiente; y, el enfoque de las Nuevas Relaciones Humanas ya nos habla de la importancia de atender las estructuras informales. Las ciencias y los campos de estudio comportamentales, buscan indagar en cómo tomamos decisiones y, algunos también responder a cómo usualmente podemos tomar decisiones que están en contra de nuestros mejores intereses. El poder, el control de recursos, la explotación de

ventajas, la ecología poblacional de las organizaciones, los costos de transacción, el institucionalismo y neoinstitucionalismo, las redes organizacionales, y la vida simbólica en las organizaciones, componen los enfoques de investigación de los Estudios Organizacionales. Este último, tiene como objeto investigativo la cultura organizacional, es decir, aquellos mitos, ritos, símbolos y significados que también definen a la organización en su día a día; para esto se maneja una tesis esencial de los integrantes de las organizaciones, donde se deben considerar las presiones de sus ambientes físico y social: los imaginarios sociales y la vida cotidiana en las organizaciones, las interacciones sociales en contextos organizacionales, bajo el enfoque de la vida simbólica establecen un lugar de reflexión y discusión.

Como resultado de sus aportes al campo de los (EO) en el Instituto de Tecnología de Massachusetts (MIT), John Van Maanen, reconoce las diversas perspectivas que giran alrededor de la comprensión de la organización. Una vez se convienen la multiplicidad de puntos de vista en cuanto a los tipos de organización, las representaciones cobran un nuevo sentido al análisis organizacional. Van Maanen (2017), explica las perspectivas como ideas organizadas que determinan fundamentalmente nuestra comprensión de las cosas y los eventos. Las perspectivas permiten entender a las organizaciones, aunque no existe una perspectiva única que sea adecuada para ver una organización (Van Maanen, 2017). Las perspectivas se entienden como metáforas, un sistema de comprensión mediante el cual se determinan los datos que se observan, se escuchan y se siente, así como las preguntas que sugieren y por ende dónde se pone su atención; determinan cómo interpretamos los datos que vemos (Van Maanen, 2017). Aterriza entonces tres perspectivas, lentes que no son excluyentes entre sí, que aclaran en buena parte el entendimiento de las organizaciones y, por consiguiente, los fenómenos que se suceden. El primero es el diseño estratégico, perspectiva desde la cual las organizaciones son pensadas como sistemas mecánicos, que al ser diseñadas correctamente asegurarán los resultados deseados. La perspectiva de diseño estratégico parte de la idea del sujeto como un ser de racionalidad universal, uno que se piensa desde las formas correctas e incorrectas de hacer las cosas según el entorno en el que se encuentre la organización y a partir de allí analiza y toma acción en función de la planeación, para optimizar el rendimiento de la organización. La posibilidad de pensarse a

futuro se sustenta en razón de un conocimiento suficiente sobre los procesos organizativos y la estructura organizativa. Van Maanen (2017), define desde la concepción estratégica a la organización como un sistema mecánico diseñado para lograr un objetivo definido, que requiere el buen acoplamiento de las partes, así como, coincidir con las demandas del medio ambiente.

Otra forma de ver a las organizaciones, explica Van Maanen (2017), parte de la comprensión de la acción del sujeto, ya no mediante la planificación, sino que esta viene del poder. A diferencia de la perspectiva de diseño estratégico, en la perspectiva política el sujeto no posee una racionalidad universal, su racionalidad o irracionalidad es limitada y depende de dónde se ubique o el rol que juegue el sujeto dentro de la organización, desde donde busca poder hacer las cosas, competir por los recursos. A partir de allí, Van Maanen (2017) define desde la perspectiva política a las organizaciones como concursos, un sistema social que abarca diversos y, a veces, intereses y metas contradictorios donde el poder no se comparte por igual para todos.

Una tercera perspectiva propuesta por Van Maanen (2017), consiste en concebir a la organización desde la perspectiva cultural. Las organizaciones son instituciones, cuyo punto de partida es que no hay mucha racionalidad en el mundo, no todo se puede planear y calcular, por lo que se diferencia sustancialmente de la perspectiva estratégica y toma a su vez cierta distancia de la perspectiva política. Cuando no nos vemos como seres racionales sino como criaturas de hábitos, explica Van Maanen (2017), las acciones del sujeto se entienden desde la tradición y el pasado. Frente a lo anterior, la organización desde una perspectiva cultural es propuesta por Van Maanen (2017) como un sistema simbólico de significados, objetos, valores, y rutinas donde las normas informales y las tradiciones, algunas de estas no dichas, ejercen una fuerte influencia en el comportamiento.

La ruta cultural organizacional armoniza a su vez con los fenómenos sociales, bien lo decía Geertz (2003) las formas de la sociedad son la sustancia de la cultura y si lo pensamos en relación a nuestras construcciones sociales, nuestra cultura ha estado, está viva, presente y se transforma en las organizaciones. Como indica Montaña, las organizaciones representan múltiples proyectos, constituyendo un riesgo desasociarles del resto de las

demás construcciones sociales que conforman la vida cotidiana. Lo cierto es que muchas organizaciones se erigieron gracias a la emocionalidad, los discursos de valores, actitudes, comportamientos y normas compartidas que buscaban generar sentido de pertenencia e impulsar el progreso apelaron a la emocionalidad. Las emociones nos llevan al encuentro con otros, es gracias a estas que los ideales se vuelven ese algo importante que valoramos, que tememos perder, y procuramos tener; las emociones impelen que las personas reales de muchas culturas, con diferentes ideales, puedan ser reunidas en torno a un conjunto común de valores. Los ideales son reales, son los que orientan nuestras aspiraciones, nuestros planes, nuestros procesos jurídicos, legales (Nussbaum, 2014), y por ende organizacionales.

Analizar un fenómeno desde la perspectiva organizacional es reconocer los idearios que componen esta construcción social, una que le ha apostado al orden, a los procesos, procedimientos, a la observación del hombre, su cuerpo, su mente; esta constituye la forma en la que nos hemos intentado coordinar, planificar, y dirigir, y así lograr administrar nuestro tiempo y recursos para alcanzar los objetivos e ideales. Las organizaciones se mantienen en el tiempo debido a las construcciones objetivas que se han trazado, una, que da cuenta de un sistema de pensamiento de si yo hago “x”, el resultado será “y”. La creación y permanencia de la organización advierte nuestros insistentes intentos por encontrar la certidumbre en medio de lo incierto de los sujetos y sus interacciones, impulsando con diversos discursos conductas cooperativas; gran parte de estas creencias y prácticas asociadas a lógicas racionales de productividad y eficiencia, por lo cual no podemos estudiar los fenómenos sociales desatendiendo esta cuestión que se representa en las dinámicas de las organizaciones que a su vez, impactan y hasta determinan nuestras interacciones en el diario vivir. Estudiar las relaciones humanas, es natural y orgánico, estas son las piedras angulares de nuestra vida, en nuestros vínculos -tanto con el yo como con los otros- se funda nuestra vida cotidiana, y esto es digno de ser estudiado en todas las formas académicas. Los ideales que imaginamos están anclados en la realidad del cuerpo y la psicología humana, por lo que simplemente reflejan el hecho innegable de que los seres humanos quieren progreso, belleza y bondad (Nussbaum, 2014). Por lo tanto, es necesario expandir el entendimiento

cuando se trata de hablar de comportamiento humano, en uno de los tantos elementos que le componen y le definen, como lo son las emociones y los factores culturales; este es un tema relevante y serio para indagar en la cultura organizacional. Involucrar las emociones en el análisis de la cultura organizacional, desde una perspectiva de acción social, es pasar de las lógicas lineales de causa y efecto de la conducta a una circular, en donde los distintos idearios, creencias y significados, aquellas cuestiones simbólicas compartidas entre personas que se identifican a través del discurso organizacional, se hacen presentes por medio de la interpretación de la experiencia; una experiencia subjetiva.

El tránsito en la comprensión de la afectividad, da cuenta de la importancia de esta en nuestra relación vincular. Inicialmente, desde una perspectiva evolutiva se sostiene que las necesidades emocionales y sociales han evolucionado por su relación con la naturaleza, cuando eran esenciales para la supervivencia y la reproducción. Se entablaban relaciones con otros seres humanos y se aprenden habilidades necesarias, con el único objetivo de sobrevivir y reproducirse. Ahora, desde una perspectiva objetiva, pueden no ser necesarios los vínculos cercanos para la supervivencia y reproducción; pero, desde una perspectiva subjetiva, sí existe la gran necesidad de vincularse, y al esta no satisfacerse se generan resistencias. La psicología evolutiva nos regala esta lección básica en lo que se refiere a la importancia de los vínculos con otros, pues estos constituyen una necesidad que esta formada en lo objetivo de la naturaleza que continúa sintiéndose subjetivamente, un firme vínculo entre el sentir y el actuar social. Uno de los infortunios de la revolución industrial es que se preocupó por las necesidades objetivas, descuidando las necesidades subjetivas de las personas, aquellos deseos que van más allá de las demandas materiales. Martha Nussbaum (2014) nos recuerda que las personas reales tienen cuerpos y necesidades; se caracterizan por una variedad de flaquezas y excelencias humanas; son, lisa y llanamente, seres humanos, no máquinas ni ángeles.

Por el lado de la cultura, Geertz (2003) expone que el análisis de esta es aquella ciencia interpretativa en busca de significaciones; esta investigación le apuesta a la interpretación de expresiones sociales que como también lo plantea Geertz (2003) son enigmáticas en la superficie. La cultura y las emociones comparten esa característica de

difícil comprensión, sustentadas en expresiones, símbolos e ideologías; un discurso subjetivo. Más aún, las reglas culturales son reglas de percepción; y las formas de ver algo es una cuestión de pensar en lo que estamos viendo. Nos basamos en nuestros hábitos de pensamiento, reconocemos la emoción en otros y en nosotros mismos en una variedad compleja de formas (Hochschild, 2012); frente a lo cual vale la pena explicar que la emoción, no es un elemento de base que podamos dar sentado una vez cimentado, sino un sentimiento inscrito en una conversación en curso (Nussbaum, 2014). Gran parte de esas conversaciones toman forma en las organizaciones, entendiéndolas como actores colectivos, que se traducen en maneras de hacer las cosas (Elster, 2010) por parte de sus actores. Al final, cultura y emociones parecen configurarse en las decisiones, en la acción, en la interacción, en las conductas que se suceden dentro de una organización.

Al pensar en comportamientos, emociones y cultura y, la relación entre estos en el terreno organizacional, se suscribe el análisis a una visión mucho menos objetiva de los actores, el estado muy imperfecto de la organización social hace que la utilidad de una persona entre en conflicto con otra (Nussbaum, 2014), de ahí la importancia de meditar en nuestra humanidad y cómo conectamos con ella; así parezca que estemos respondiendo exclusivamente a responsabilidades laborales. Cuando estudiamos el fenómeno emocional y cultural desde una perspectiva organizacional, lo que estamos haciendo es adentrarnos en el análisis de los fundamentos y significantes sociales e intersubjetivos de la acción; la cultura -y las emociones- son públicas porque la significación lo es (Geertz, 2003). Intentar explicar la acción social del actor organizacional implica tener en cuenta que la comprensión del mundo depende del punto de vista de un momento específico histórico, económico, político y social, tecnológico, cultural y, por supuesto, organizacional determinado. La tradición, los valores, los sentimientos, se configuran, se representan y reproducen en un sistema de reglas que guían y modelan conductas, obligando a que la lógica actual globalizada de las organizaciones se replantee constantemente prácticas, conceptos y omisiones disciplinares, que hacen parte de la vida, de la vida cotidiana y simbólica de nosotros como sujetos y las organizaciones que hemos erigido. Surgen entonces más preguntas, como ¿qué significados

otorgamos a las muestras emocionales en un contexto organizacional? ¿estos significados fundan la cultura organizacional?

Indudablemente, desde diversas disciplinas, son constantes los cuestionamientos que buscan responder al ¿por qué actuamos cómo actuamos? ¿cómo tomamos decisiones? ¿cómo podemos tomar mejores decisiones? ¿cómo podríamos actuar diferente? Sin embargo, no todas se preocupan ni invierten esfuerzos en entender, comprender y explicar por qué podemos muchas veces tomar decisiones y actuar de forma tal que nos encontremos en contravía de nuestros deseos, preferencias y mejores intereses. Dicho de otra manera, si de escoger se tratara, hay muchas cosas que hacemos que si por nosotros fuera preferiríamos no hacer, ¿es el trabajo una de estas? Este, por ejemplo, es uno de los asuntos a los que invitan los estudios organizacionales, ¿qué es el trabajo? y ¿por qué resulta ser tan importante en nuestro diario vivir? son cuestiones que se piensan no solo en términos de subsistencia, sino en términos de construcción social. Una vez la conducta humana es vista como acción simbólica -acción cargada de significados- pierde sentido la cuestión de saber si la cultura es conducta estructurada, o una estructura de la mente, o hasta las dos cosas juntas mezcladas (Geertz, 2003).

La dirección de los esfuerzos por responder las preguntas asociadas a las decisiones, elecciones y conductas del individuo pareciera no ir más allá de la intención por modificar prácticas, en un tipo de ingeniería hacia el individuo y sus interacciones con otros, concentrados en cómo deberían y podrían ser las cosas. Da la impresión que cuando del estudio de la acción social se trata, aún aparecen fuertes atisbos del pensamiento científico y racionalidad instrumental, se identifica el problema y, aún se espera lograr establecer planes en pasos, diseñar cursos de acción que guíen y modelen conductas, que se arraiguen lógicas normativas de identidad y pertenencia, incorporando la tradición, los valores, la emocionalidad y lenguaje “ideal”. En efecto, la Revolución Industrial ubica la existencia del hombre como engranaje en una enorme línea de producción, y aún hoy la duración y la calidad de su existencia están determinadas por las ganancias y pérdidas de las corporaciones comerciales. Incluso, aunque la economía y la política procure encargarse de que las personas estén razonablemente sanos, bien alimentados y con vida, pareciera que el

interés intrínseco en las necesidades sociales y psicológicas de los humanos son de interés cuando tienen un impacto directo en la producción y en el gasto público. Los estudios organizacionales invitan a “darle vuelta al calcetín” y ver las costuras por lo que son, como las formas que hemos encontrado para unirnos entre las partes. Nos reta a plantearnos nuevas preguntas y alternativas de reflexión. El reto de los Estudios Organizacionales está en la integración, porque primeramente hay que reconocer que nuestros paradigmas radican en la separación. Lo anterior, es efectivamente un reto, uno lleno de oportunidades de apertura que no resulta cómodo del todo, salir de lo conocido nunca lo ha sido. Descartar la invitación científica de encontrar la verdad, la solución, lo que puede o no ser, resulta ser amenazante y casi que suicida ante una sociedad que valora y busca incansablemente mayor conocimiento junto con fórmulas mágicas y cada vez más rápidas de éxito, sanación, prosperidad y felicidad. Estudios Organizacionales toma distancia del “ideal”, alejándose de encontrarlo, mientras se cuestiona y revisa lo “real”; reconoce que en la curiosidad se nutre el espíritu de los EO, pierde la fe en absolutos y por ende los cuestiona. Estudios organizacionales representa el llamamiento de Clegg y Hardy (1996) al diálogo, interpretando este campo del conocimiento como conversaciones, en particular entre investigadores de los estudios de la organización, que ayudan a constituir organizaciones a través de términos derivados de paradigmas, métodos y supuestos, ellos mismos también derivados de conversaciones anteriores, en otros términos, son conversaciones en estado evolutivo.

Sumado a lo anterior, Montaña, Barba y Ramírez (2007), reconocen en Schutz, Berger y Luckmann, los avances en la explicación de la vida cotidiana, generando la Teoría de la construcción social de la realidad. Así mismo, recurren a Gergen y Thatchenkery (2004), cuyos trabajos intentan esclarecer los procesos a través de los cuales se crean racionalidades y realidades; más aún, sensibilizan para participar en la construcción de nuestro mundo haciendo énfasis en nuestro potencial para el cambio mutuamente organizado hacia la comprensión de las cosas y en consecuencia hacia la acción (Montaña, Barba y Ramírez, 2007). Esta apertura a reflexionar y abordar la problemática social, adquiere su apertura y encuentro al interior de formas organizadas de interacción. Al respecto, vale la pena

también retomar a Geertz (2003), quien explica que se debe atender a la conducta con cierto rigor, puesto que es el fluir de esta -más precisamente en la acción social- donde las diversas formas culturales encuentran articulación. La encuentran también, por supuesto, en diversas clases de artefactos y en diversos estados de conciencia; pero estos cobran su significación del papel que desempeñan en una estructura operante de vida -como lo son las organizaciones-, y no de las relaciones intrínsecas que puedan guardar entre sí (Geertz, 2003).

Retomando a Geertz (2003) la importancia de la interpretación radica en corresponder a las expresiones sociales, enigmáticas en la superficie; la historia permite extraer estos enigmas, extrayendo la realidad de las sociedades y organizaciones ideales, socavando todas sus virtudes y defectos. Gracias a la descripción histórica se reconoce en la Revolución Industrial el camino de apertura a una larga línea de experimentos en ingeniería social, una serie aún más larga de cambios, tal vez no tan premeditados, en las relaciones de la vida diaria y la mentalidad humana. Sumado a esto, la economía capitalista moderna no desiste en su noción de aumentar la producción de forma eficiente; y junto a esto asegurar compradores para la producción, con la ética del consumismo siempre presente. La producción y el consumo demandan del salario para patrocinar su relato ideal. Nussbaum (2014) nos recuerda que *“lo ideal, pues, es real. Al mismo tiempo, lo real también contiene lo ideal. Las personas reales aspiran. Imaginan posibilidades que mejoren el mundo que conocen y tratan de llevarlas a la práctica”* las organizaciones constituyen pues esta construcción empírica del sujeto (Barba, 2016). A veces, la búsqueda de este ideal puede descarriarse y puede llevar a tratar de trascender los límites mismos de lo humano (Nussbaum, 2014) por lo que, se quiera reconocer o no, hay una enorme responsabilidad de los estudiosos de las organizaciones por saldar cuentas pendientes con el debate ético, moral, político y emocional. Las organizaciones han sido generadoras y trasmisoras de significados, un campo que funciona de manera inherente en beneficio de determinados inversionistas, actividades y formas de vida cultural, y en detrimento de otros (Gergen y Thatchenkery, 2004), el diálogo entonces entre emociones, cultura y organizaciones debe corresponder a esta realidad.

La socióloga Arlie Hochschild (2012) aporta a este diálogo, en cuanto que su estudio y aportaciones emocionales se enmarca en un sistema comercial, enfatizando que cuanto más profundo este sistema se inscriba en el intercambio privado emocional, más receptores y dadores estarán dispuestos a asumir el trabajo extra que implica emplear lo impersonal a fin de aceptar lo que no lo es. Con los aportes desde la sociología, las emociones se salen del terreno individual y entran en conversación con la acción social organizacional. Al respecto, vale la pena agregar que la importancia del estudio emocional se apoya en que ciertos eventos de la historia económica, y en esta ocasión el relato organizacional, no pueden entenderse completamente a menos que prestemos atención a los patrones emocionales y el manejo de estos, porque los detalles de estos patrones son parte importante de lo que muchos hombres y mujeres hacen para ganarse la vida (...) la mayoría de personas realizan trabajos que requieren de una y otra manera del manejo de los sentimientos de otros y de los propios (Hochschild, 2012). Así mismo, Ariza (2016) nos recuerda que el discurso de la modernidad se ha erigido a partir de dos narrativas opuestas: una (dominante) que la visualiza como el motor de progreso y de emancipación, y otra heterodoxa que la entiende como el origen de la deformación emocional de los seres humanos y fuente de alienación. Estudios Organizacionales, con suerte, puede ser ese puente autorreflexivo entre estas dos antítesis narrativas.

CAPÍTULO 2. MARCO METODOLÓGICO

Recordando que el interés de esta investigación se centra en la acción social, un análisis que requiere tomar en cuenta al sujeto, los grupos humanos y las estructuras, se suscita atender la objetividad, como resultado de la “expresividad humana capaz de objetivarse” (Arciniega, 2018); productos de la actividad humana que sirven como índices o referentes más o menos duraderos de los procesos subjetivos de quienes los producen (Berger y Luckmann, 2012). Bajo este precepto, este estudio reconoce las estructuras y su incidencia dentro de la acción social. Una acción social que se apoya en las subjetividades propias de la interacción, intercambios y comportamientos cotidianos del sujeto

organizacional y del sujeto social. Es por ello necesario situarse en metodologías integradoras que den cuenta de las interpretaciones del sujeto dentro de la organización, pero que a su vez reconcilien y den preponderancia a los factores subjetivos, para así dar vía al entendimiento e indagación de las conductas organizacionales relacionadas con los significados, creencias e idearios en torno a la gestión de las emociones y la cultura organizacional.

Al abordar la cultura organizacional y los fenómenos sociales que se le pueden integrar, como lo es la afectividad, desde una perspectiva diferenciadora argumentada en las diferentes manifestaciones culturales, inconsistentes entre sí, donde se acumulan conocimientos y concepciones desde la interacción del trabajador, es reconocer en la cultura la manifestación en prácticas en el lugar de trabajo. Un lugar donde se develan intereses en disputa y se entra en contradicciones organizacionales, por lo cual la cultura organizacional no es susceptible solo a ser transformada a voluntad de las gerencias. Comprender también la cultura organizacional como la acumulación de conocimientos, prácticas, experiencias de vida, códigos socialmente aceptados que dan significados, disponiendo así no solo de supuestos, sino de vínculos relacionales, cuestiones simbólicas de poder y estatus, y normas sociales emocionales.

La comprensión de las emociones, los conceptos y significados que cobran un sentido en su sociabilidad, nos permite entrar en diálogo con las emociones sociales que construyen relaciones. Procurar por el entendimiento del comportamiento humano no es nuevo, aterrizando conclusiones y modos de pensar en diferentes paradigmas y sistemas de pensamiento que consolidan visiones de mundo particulares, donde el sujeto siempre hace parte del elemento presente. Ariza (2016), distingue el término de Lara y Enciso “emocionalización de la vida pública” para referirse al papel cada vez más decisivo que desempeñan las emociones en la transformación de la vida pública y sus subsistemas; en particular en los medios de comunicación, la salud y la esfera pública; y por su puesto, en el terreno laboral. Cada vez más oímos hablar de emociones, de la importancia de las mismas, de su “control” o “correcta gestión” en términos ya no solo de salud individual sino de impacto en nuestra relación con otros. Parece ser cada vez más recurrente que estas hagan

parte de nuestras conversaciones, que diversas disciplinas tradicionalmente basada en los datos cuantificables las acojan como parte de sus nuevos aportes. Sin embargo, al desplegarse el sentido de las emociones y la importancia de la afectividad del plano individual, donde tradicionalmente habían sido estudiadas y atendidas y, al reconocer la exposición de estas en “la vida pública”, se hace preciso poner a conversar al actor social como sujeto, como lo llama Bericat (2000), no solo consciente sino sintiente. Al identificar en las emociones sus facultades no exclusivamente individuales, es posible avanzar en ellas hacia la explicación de diferentes fenómenos que hacen parte de la vida social, que suceden también en el plano organizacional.

En este intento por conocer más de la emocionalidad, pero en diálogo con lo social, esta investigación le apuesta a observar e indagar en las prácticas cotidianas de los sujetos organizacionales, para identificar cómo a través estas se construye la gestión emocional; y así, cómo a través de esta gestión de las emociones se funda la cultura organizacional. Para procurar responder a esta pregunta es necesario, primeramente, reconocer que en esta apuesta por comprender fenómenos organizacionales -emociones y cultura organizacional- se abordarán lógicas de acción distintas, inexactas, no lineales y de características ambiguas que darán cuenta de diversas identidades e ideologías de los actores. Para ello se requiere una metodología que permita incursionar en las volatilidades de la vida cotidiana, que posibilite profundizar en las interpretaciones y significados que se suscitan en los fenómenos emocionales y culturales que se desarrollan en el lugar de trabajo.

Cuando nos remitimos a dialogar con lo social en términos de cultura organizacional y emociones, el estudio de fundamentos sociales se manifiesta, sobre todo, aunque no exclusivamente, en términos subjetivos e intersubjetivos de la acción en el terreno laboral. Esta lógica de análisis exige un método diferente de observación a los intercambios organizacionales que no ponen el foco en la búsqueda de eficiencia ni productividad, por su puesto sin desconocer la existencia de estos enclaves cuando se trata de aproximarse a las organizaciones. Sin embargo, la comprensión más profunda del proceso mismo de afectividad, así como indagar en las fases de interacción social del fenómeno emocional y su vínculo con el proceso mismo en el que se constituye la cultura organizacional, requiere

centrarse en otras formas de observación y recolección de la información. Se debe entonces, circunscribir ambas vías, puesto que, al abordar la interacción, esta no se trata exclusivamente de lo que la persona piensa respecto a las emociones sino como estos pensamientos, estos idearios del deber ser emocional se conjugan con un otro. Los sucesos en la experiencia cotidiana dan cuenta de lo que sucede y se interpreta, del aprendizaje, configuración y reproducción mediante el intercambio como parte de esa interacción cotidiana organizacional. Para adentrarse en el cómo se han ido fundando esos mínimos necesarios emocionales, esas normas compartidas afectivas que generan sentido de pertenencia en los sujetos dentro de su lugar de trabajo se reconoce la importancia y el rol que juegan las cuestiones objetivas y formales, sin embargo, por la naturaleza de esta investigación preponderan los aspectos subjetivos e intersubjetivos. Recurrir a la dimensión subjetiva confieren una oportunidad para examinar el conjunto de interpretaciones y significados que se crean y replican a través de narrativas para atender las emociones en la relación cultural con otros y su contexto.

La naturaleza de esta investigación se circunscribe en un fundamento metodológico que busca reconciliar lo subjetivo con lo objetivo, métodos mixtos como análisis complementario y sostenido. Ahora, puesto que el objetivo de esta investigación se circunscribe en el diálogo con la vida cotidiana organizacional buscando comprender y vincular dos fenómenos organizacionales desde el punto de vista de los involucrados en él, sobresale el método cualitativo como la posibilidad de explorar en la organización como una experiencia subjetiva y hablar en términos expresivos, ideológicos y simbólicos (Montaño, 2007), requiere atender a la acción social del actor organizacional a través de su discurso; y esto es posible recurriendo a los métodos cualitativos.

La referencia fenomenológica que asume el enfoque cualitativo atiende al comportamiento humano tomando al actor como referencia, permitiendo adentrarse en los entornos de aprendizaje de los significados y las formas en las que se reproducen los fenómenos de gestión emocional y cultura organizacional. El análisis de la relación entre las dos principales variables de estudio, en principio y preponderantemente, asume un enfoque

cualitativo, aunque se apoya en métodos mixtos que posibiliten, de ser necesario, un análisis complementario, sustentando una mejor aproximación a los planteamientos.

Así mismo, puesto que la puerta de entrada en el abordaje de las emociones corresponde a la sociología interpretativa, también conocida como sociología comprensiva, se acota el campo de exploración a los ejercicios de análisis que buscan comprender la acción social, esta última entendida como las experiencias que se generan en los procesos de interacción social. Al respecto, vale la pena profundizar en la utilidad de la sociología interpretativa para el objeto de esta investigación. Gracias a su interés por los significados de la acción social y las interpretaciones, ofrece, desde la sociología de las emociones aproximarse a las experiencias subjetivas, reconociendo que las creencias y el comportamiento de las personas están al mismo nivel de importancia que los hechos observables y objetivos. Admitir este paradigma de análisis permite establecer una lógica subjetiva inicial en la que se abordará este estudio social, sin embargo, reconoce también en las ciencias sociales su característica *multiparadigmática* (García Ferrando, 1978) es decir que existe multiplicidad en los modos de contemplar, conceptualizar y de acceder a la realidad social (Bericat, 1998). Estas múltiples maneras afectan posiciones frente al qué es; cómo puede comprenderse; bajo qué condiciones podemos conocer la realidad social (Bericat, 1998). Así mismo, no solo influye en los *enunciados científicos*, teóricos o aplicados, esto corresponde al cómo funciona y cómo podemos modificar la realidad social; sino también a las *técnicas empíricas* que enmarcan el cómo extraemos y analizamos la información recabada (Bericat, 1998).

De manera que, si por un lado se marca la variedad de posibilidades para orientar la investigación social, luego, es pertinente reconocer que el proceso mismo de elección al que me enfrentaré como investigadora, se complejizará. Lo anterior hace necesario identificar qué representa ubicar el punto de observación a partir de la dimensión metodológica objetiva o subjetiva. Como ya se ha mencionado, los principales ejes de análisis de este estudio están caracterizados por la subjetividad, puesto que los asuntos emocionales y culturales se distinguen desde el punto de vista subjetivo de los actores sociales involucrados; sin embargo, es clave hacer la distinción de la naturaleza metodológica (axiología) cuando el ejercicio de estudio es netamente cualitativo o cuantitativo. Este

contraste entre ambos enfoques se ha presentado también como la oposición entre dos paradigmas científicos, el positivismo y el naturalismo, como se ilustra en la tabla 7.

NATURALEZA METODOLÓGICA CUANTITATIVA						
Presupuestos	Propósitos	Planteamiento	Rol investigador			
<ul style="list-style-type: none"> · Conocimiento objetivo de los hechos sociales. · Prima el método. · Identificación de variables. · Medición de relaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> · Generalizaciones. · Predicción. · Explicaciones causales. 	<ul style="list-style-type: none"> · Inicia con hipótesis y teorías. · Manipulación y control. · Emplea instrumentos formales. · Experimentación. · Deductivo. · Reduce los datos a índices numéricos. · Lenguaje abstracto en la escritura. 	<ul style="list-style-type: none"> · Imparcialidad y separación. 			
Fuente: Glesne y Peshkin (1992)		Paradigma positivista				
		Naturaleza realidad	Relación investigador - Objeto de estudio	Posibilidad de generalización	Posibilidad vínculos causales	Rol de los valores
		La realidad es una sola, tangible y fragmentable.	El investigador y su objeto son independientes, existe dualismo entre ambos.	Se pueden hacer generalizaciones libres de contexto temporal y espacial.	Existen causas reales, temporalmente precedentes a o simultáneas a sus efectos.	Investigación libre de juicios de valor.
Fuente: Lincoln y Guba (1985)						

Tabla 7. Naturaleza metodológica cuantitativa. Fuente: Elaboración propia a partir de Tadlaoui, S. (2013) quien retoma aportes Glesne y Peshkin (1992) y Lincoln y Guba (1985).

NATURALEZA METODOLÓGICA CUALITATIVA						
Presupuestos	Propósitos	Planteamiento	Rol investigador			
<ul style="list-style-type: none"> · Conocimiento subjetivo de los hechos sociales. · Realidad socialmente construida. · Prima el objeto de estudio. · Variables complejas, interrelacionadas y difíciles de medir. 	<ul style="list-style-type: none"> · Interpretación. · Comprensión de las perspectivas del actor. · Contextualización. 	<ul style="list-style-type: none"> · El investigador es el instrumento. · Termina con hipótesis y con teoría fundamentada. · Orientado al descubrimiento. · Naturalista. · Inductivo. · Hace poco uso de índices numéricos. · Escritura descriptiva. 	<ul style="list-style-type: none"> · Comprometido directamente con el problema. · Comprensión empática. 			
Fuente: Glesne y Peshkin (1992)		Paradigma naturalista				
		Naturaleza realidad	Relación investigador Objeto de estudio	Posibilidad de generalización	Posibilidad vínculos causales	Rol de los valores
		Las realidades son múltiples, construidas y holísticas.	El investigador y su objeto son interactivos, inseparables.	Solo es posible hacer hipótesis de trabajo contextualizadas en el tiempo y el espacio.	Todas las entidades están en un estado de formación mutuo y simultáneo, es posible distinguir las causas de los efectos.	La investigación no se libra del todo de los juicios de valor.
		Fuente: Lincoln y Guba (1985)				

Tabla 8. Naturaleza metodológica cualitativa. Fuente: Elaboración propia a partir de Tadlaoui, S. (2013) quien retoma aportes Glesne y Peshkin (1992) y Lincoln y Guba (1985).

La investigación cualitativa permite explorar aspectos subjetivos, como lo son las creencias, percepciones y significados de fenómenos sociales (Creswell, 2012). Por su parte, Bericat (1998) describe la orientación cualitativa como investigaciones que atienden a los procesos o diacronías de los fenómenos sociales, que analizan en profundidad el fenómeno de estudio, que observan desde el punto de vista de la subjetividad de los sujetos investigados, que no descomponen la realidad social de un objeto en sus partes componentes, sino que buscan su identidad en la peculiar estructura de relaciones que mantienen sus elementos; y otorgan importancia clave al contacto vivo con el medio social (Bericat, 1998). En cuanto a la orientación cuantitativa, el sociólogo considera que este tipo de investigaciones son muy aptas para captar las estructuras estáticas de la realidad, así como para observar rasgos de extensos conjuntos sociales con una representatividad estimada. Así mismo, establece que son estudios objetivos por cuanto se ajustan a protocolos establecidos y uniformes para evitar la subjetividad del investigador (Bericat, 1998). Ahora bien, aunque cada uno de los enfoques cuenta con sus convenciones establecidas, y ofrecen una guía para caracterizar, se puede comprobar como en la realidad social investigativa, la adscripción fija de unos rasgos a los estudios de orientación cualitativa y de los otros estudios de orientación cuantitativa no corresponde a la realidad (Bericat, 1998). Es por ello que Bericat recomienda que el diseño metodológico se debería pensar más allá de la simple dicotomía cualitativo-cuantitativa, para obtener unos mejores resultados de acuerdo con la pregunta o problema de investigación que se ocupen (Bericat, 1998).

La fase inicial de esta investigación, da cuenta de una revisión del estado del arte sobre cultura organizacional y sociología de las emociones, lo que permite establecer unos conceptos y elementos marco, preliminares para el desarrollo del proyecto; un primer nivel de análisis que reconoce, desde la Teoría Social la importancia de abordar al sujeto en su relación con otros, haciendo vida en sociedad. Por otro lado, también se otorga preponderancia a las experiencias subjetivas, las interpretaciones y significados que las personas dan a sus creencias, valores, acciones y relaciones sociales con otros seres humanos y las instituciones. Estos fundamentos, a su vez, nos empiezan a acercar a tres dimensiones de análisis del sujeto: el individual, relacional y estructural, para así, focalizar la atención en las causas, la naturaleza y las consecuencias de la interacción social.

Con esto en mente, al existir mayor conocimiento del objeto de estudio, la investigación integra el estudio descriptivo buscando caracterizar los diversos aspectos y dimensiones (Tadlaoui, 2013) que giran alrededor de la gestión de las emociones y la cultura organizacional; revisando independientemente los conceptos que fundamentan el proyecto de análisis; empezando a cercar el examen del conjunto de interpretaciones, significados, creencias e idearios que se reproducen e integran cuando hablamos de lo afectivo y cultural en lugares laborales.

Entre tanto, esta investigación también abarca la posibilidad de indagar respecto al grado de vinculación entre la gestión emocional y la cultura organizacional, con el fin de explicar cómo se puede comportar un concepto conociendo el comportamiento de otras variables relacionadas (Tadlaoui, 2013). En este sentido, se busca indagar en los procesos de interacción entre las interpretaciones, significados, creencias e idearios que tienen los individuos al tratarse la cultura organizacional y las emociones en el terreno organizativo.

Los ejes de análisis, objetivos y finalidades planteadas en este estudio, advierte la necesidad de encontrar métodos flexibles que apoyen la obtención de información coherente con el enfoque de las preguntas que se buscan responder. La combinación de las metodologías cuantitativa y cualitativa permiten optimizar las investigaciones al utilizar la suma de métodos con fortalezas complementarias. Los métodos mixtos permiten combinar la precisión empírica con la profundidad descriptiva y asociar una fase exploratoria cualitativa con la especificación y validación cuantitativa de los resultados (Tadloui, 2013). A continuación, se presentan estrategias de investigación que apoyan la estrategia transversal de análisis, el estudio de caso.

Enfoque	Característica		Estrategia de investigación			Rol investigador	Resultados							
	Abordaje			Objeto										
<p>Cualitativo: Esencialmente multimétodo y plural (Flick, 2004; Rodríguez et al., 1999)</p> <p>No existe un modelo y enfoque único y uniformizado de la investigación cualitativa dado que cada estudio se debe adaptar al escenario particular.</p>	Naturalista	<ul style="list-style-type: none"> Interés por los fenómenos concretos en su contexto natural (histórico, social, cultura, político). Los fenómenos tienden a considerarse de manera holística, relacionando los demás elementos. 	Etnografía	<ul style="list-style-type: none"> Comprensión detallada de las distintas <u>perspectivas de actores</u> o grupos. <u>Descripción e interpretación</u> profunda de un grupo o sistema social o cultural. 	<ul style="list-style-type: none"> Describir, analizar ideas, creencias, significados, conocimientos y prácticas de grupos, culturas y comunidades (Patton, 2002) 	<ul style="list-style-type: none"> Observador participante, convive con el grupo en campo. 	<p>Descripciones detalladas de: sitios, actores, estructuras, procesos, categorías y creencias culturales (Hernández et al, 2006).</p>							
	<u>Interpretativo</u>	<p>Estudia el significado de los fenómenos desde la <u>perspectiva de los actores</u>, como estos la interpretan.</p> <p>Buscan interpretar los fenómenos con base en el <u>lenguaje</u>, conocimiento <u>local y situacional</u> de las personas objeto de estudio.</p> <p>Sentido inductivo en el diseño de la investigación y análisis de datos.</p>	<u>Narrativa</u>	<p>Recolección, descripción y análisis de datos sobre historias y experiencias de vida.</p> <p>Analiza autobiografías, biografías, entrevistas, documentos, testimonios y materiales personales.</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Estudios</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Tópicos</td> <td>centrado en tema/ fenómeno</td> </tr> <tr> <td>Biográficos</td> <td>Enfocados en persona, grupo, comunidad</td> </tr> <tr> <td>Autobiográficos</td> <td>Persona, grupo, comunidad + narración participante</td> </tr> </tbody> </table>		Estudios		Tópicos	centrado en tema/ fenómeno	Biográficos	Enfocados en persona, grupo, comunidad	Autobiográficos	Persona, grupo, comunidad + narración participante
Estudios														
Tópicos	centrado en tema/ fenómeno													
Biográficos	Enfocados en persona, grupo, comunidad													
Autobiográficos	Persona, grupo, comunidad + narración participante													

			Investigación-acción	Transformar la realidad social. Solucionar problemas concretos. Mejorar prácticas específicas mediante un proceso cíclico de reflexión y transformación	Interpretar fenómenos desde la perspectiva de los actores involucrados en la problemática. Articular la investigación, acción y formación. Generar escenarios en los que se vincula conocimiento y transformación. Colaboración directa actores e investigador.	Detectar problema. Ofrecer respuestas prácticas a situaciones reales. Aportar información que guíe la toma de decisiones para procesos y cambios estructurales.
	Multi-metódico (plural)	Estrategias de triangulación.	Teoría fundamentada	Diseño riguroso y dirigido que permite identificar esquemas teóricos desde los conjuntos de datos que logren representar la complejidad del proceso.	Explicar relaciones plausibles entre varios conceptos o variables circunscritas. Genera teorías que expliquen los fenómenos, fundamentada en la recogida y análisis sistemáticos de datos.	Teoría sustantiva/intermedia (relación con un contexto más específico) Aportar nuevas perspectivas sobre un fenómeno.

Tabla 9: Estrategias de investigación para estudio de caso. Fuente: Elaboración propia a partir de Tadlaoui, 2013.

Las estrategias de estudio de caso pueden ser cualitativas o cuantitativas, y responder a un enfoque etnográfico, narrativo, de investigación -acción, de teoría fundamentada o de otro tipo (Tadlaoui, 2013). “Los estudios de casos implican un proceso de indagación que se caracteriza por el examen detallado, comprensivo, sistemático y en profundidad del caso objeto de interés” (Rodríguez et ál., 1999). La tabla 10 muestra algunas clasificaciones a la variedad de tipos de estudios de casos que existen.

Estudio de caso Estrategia transversal							
Objetivos	Niveles de análisis	Objeto de estudio	Unidad de análisis		Naturaleza de interés		
Explorar Describir Explicar Representar Comprobar Etc.	Tratamiento de la información puede ser:	Persona Grupo Organización Municipio País Etc.	Unidad simple	Se estudia el caso en su globalidad.	Caso intrínseco	Busca mejorar el entendimiento de un caso en particular.	
	<table border="1"> <tr><td>Factual</td></tr> <tr><td>Interpretativo</td></tr> <tr><td>Evaluativo</td></tr> </table>		Factual	Interpretativo	Evaluativo	Unidades múltiples	Se estudia el caso en sus distintas partes que lo conforman.
Factual							
Interpretativo							
Evaluativo							

Tabla 10: Estrategia transversal de estudio de caso. Fuente: Elaboración propia a partir de Tadlaoui, 2013.

2.1 Indagación de estrategias metodológicas e instrumentos de abordaje de estudio

Como hemos señalado anteriormente, abordar lo humano subjetivo de las emociones posee una complejidad investigativa intrínseca por la naturaleza misma del objeto de estudio. Ahora, a pesar del reto que implica, se han realizado estudios empíricos sobre cómo estudiar la afectividad y la emocionalidad en una dimensión de sociocultural. En el estudio de Mendieta y Cuevas (2019) citan el trabajo de Valencia, Paez, & Echevarría del año 89, donde reconocen que “desde la perspectiva sociopsicológica las emociones se describen como una serie de características que develan sensaciones cualitativas singulares, se presentan de manera súbita, imprevisible, desencadenan un estado cognitivo, se dirigen a un objeto intencional, generan cambios fisiológicos y fisionómicos, son precursoras de la acción.” Así mismo, teniendo en cuenta que la atención de las emociones ha estado tradicionalmente relegada al plano individual, personal y particular del sujeto, al ampliar su estudio hacia la interacción humana, se requieren instrumentos de análisis diferenciados que permitan entablar una conversación emocional en el plano de acción sociocultural. ¿Cómo lograr que el sujeto exteriorice las interpretaciones, significados, creencias e idearios respecto a las emociones? ¿Cómo es posible lograr que el dispositivo emocional concebido por el sujeto como “privado” se extienda hacia la “emocionalización de la vida pública”? Para conocer y posteriormente seleccionar estrategias metodológicas que respondan al análisis emocional organizacional como categoría sociocultural a través de una metodología cualitativa es necesario conocer diferentes instrumentos de abordaje a partir de estudios empíricos sobre emociones.

Un estudio realizado por Mendieta y Cuevas en el 2019, develó que la mayor producción de trabajos con estrategias metodológicas sobre emociones en hombres se ha realizado en los Estados Unidos, seguido por Reino Unido. En Latinoamérica, muy lejos de las escuelas anglosajonas, México y Chile son quienes más han trabajado el tema. El estudio aborda un periodo de tiempo entre 1993 y 2016, y logran identificar una variedad de trabajos cualitativos desde los paradigmas hermenéutico dialéctico - crítico. Las escuelas comparten como el diseño más utilizado, la etnografía, de hecho, tan solo uno de los 33 estudios fundamentó su metodología desde el paradigma empírico-analítico con el diseño transversal. Entre los diseños establecidos para estos trabajos se destaca el análisis del discurso, narrativo, estudio de caso, etnografía, teoría fundamentada, análisis comparado, análisis secundario cualitativo y geografía emocional (Mendieta y Cuevas, 2019). En cuanto a la recolección de información se utilizaron, no necesariamente de forma exclusiva, variedad de técnicas, como lo es el diario de campo, grupo focal y de discusión, fotografía, foros online, observación, auto-observación y observación participante, entrevistas semiestructuradas, etnografía y entrevistas a profundidad, esta última la más utilizada para la recopilación. En el estudio de Mendieta y Cuevas (2019), tan solo uno optó por el método cuantitativo.

Entre tanto, Mendieta y Cuevas (2019) reconocen también áreas temáticas, estas corresponden a temas como la construcción de la masculinidad; relación de poder; significados emocionales; paternidad; relación con el sexo opuesto; vínculos afectivos, experiencias y regulación emocional; cuerpo; salud, cuidado y autocuidado; violencia y reconciliación. Las perspectivas teóricas a las que se remiten se demarcan en el construccionismo social; etnografía; representaciones sociales; teoría fundamentada; teorías de género; análisis del discurso; psicología social; geografía de las emociones; cuerpo y espacio; sociología de las emociones; sexualidad y antropología de las emociones; reglas emocionales; trabajo emocional; interaccionismo simbólico; e identidad laboral. Mendieta y Cuevas (2019) concentran sus esfuerzos en identificar estrategias metodológicas sobre emociones en hombres, su indagación al respecto no encontró estudios que discutieran las distintas formas de evaluar y medir las emociones.

Ciertamente, la experiencia humana se vive a través de diferentes lentes. Teniendo esto presente, resulta fundamental establecer un diálogo confluyendo con los diferentes procesos de construcción de identidades en términos de otredad, por lo cual se pretende explorar en los idearios alrededor de la construcción de nuestras diferenciaciones, como lo son los conceptos de estatus, género y sexualidad. Vale pena recordar que esta investigación trata de describir e intentará entender a través del constante cuestionamiento la forma en la que los sujetos viven la organización, cómo se da este encuentro subjetivo entre la gestión de las emociones y la cultura organizacional en lugares de trabajo, intentando tener un foco especial de atención en las mujeres. Evidentemente, al hablar de mujeres, se hace necesario analizarlas en su dimensión humana, como a cualquier otro sujeto social y organizacional. Sin embargo, ¿es posible hablar de gestión de las emociones en construcción de una cultura organizacional sin un enfoque diferenciado? ¿La gestión de las emociones en la vida cotidiana de la organización se establece, guía y modela de forma igualitaria tanto para hombres como para mujeres? En un intento por responder a estos cuestionamientos, el trabajo de la socióloga Kathryn Lively permite explorar las transiciones emocionales en la gestión de las emociones tanto en hombres como mujeres. Al respecto, en el 2008 la autora discute los resultados de algunos estudios que sugieren que el género puede tener menos influencia en la experiencia de la emoción de lo que se creía originalmente. Resalta que la mayoría de los estudios a los que se refiere, se han centrado casi exclusivamente en las diferencias de género en experiencias emocionales “discretas”, prestando menos atención a las formas en que las emociones pueden coexistir en un período relativamente corto. Para aportar a la discusión, Lively examina la estructura correlacional de nueve factores emocionales latentes apoyándose en el módulo emocional del *General Survey's* de 1996, indaga entonces en la tranquilidad, alegría, esperanza, orgullo, auto-reproche, ira, rabia, miedo y angustia. Mediante la utilización del método de análisis *de ruta más corta*. Lively identifica que en las mujeres las vías emocionales más comunes son más largas, más complejas y probablemente utilicen emociones más positivas y menos poderosas que aquellas que son comunes en los hombres. Estos resultados le permiten discutir las implicaciones para la gestión de las emociones, tanto a nivel personal como interpersonal.

Tanto en el trabajo de Lively del 2008 como el realizado junto con Heise en el 2004, la apuesta metodológica fue la cuantitativa. En el trabajo del 2004, los autores argumentan que la estructura correlacional de las emociones indica el proceso de manejo de las emociones. Explican que las correlaciones entre emociones dispares representan una relativa cercanía o accesibilidad de una emoción a otra. Así mismo, sugieren que estas transiciones emocionales o *la ruta más corta* pueden revelar cómo los actores atraviesan múltiples emociones para lograr resultados emocionales específicos. Sin embargo, también presentan evidencia limitada de que las correlaciones entre emociones particulares puedan diferir según el género, sin determinar explícitamente si el proceso de manejo de las emociones pueda ser diferente para hombres y mujeres, y de qué manera. La *General Survey's*, de Davis and Smith, utilizó una muestra probabilística de 2,904 adultos, anglo parlantes, residentes en Estados Unidos. A un subconjunto aleatorio de 1,460 encuestados les fueron aplicadas las preguntas correspondientes al “módulo emocional”, 90 preguntas relacionadas con emociones, que incluía experiencias vividas en la última semana relacionadas con diferentes estados emocionales, episodios de ira y métodos de gestión de las emociones. Buscando evaluar las experiencias emocionales recientes, a los encuestados que recibieron el módulo de emociones se les pedía escuchar al encuestador una lista de diferentes sentimientos que “la gente tiene a veces”. Posteriormente, se les pedía que después de nombrar cada uno de los sentimientos, indicara cuántos días se había sentido así durante los últimos 7 días.

Para el 2008, Lively destacaba este módulo de emociones como el único conjunto de datos representativo nacional que contenía información sobre una amplia gama de emociones, sin embargo, advertía la existencia de limitaciones particulares a los datos que se abordaban. Una de las limitaciones a las que se refiere Lively (2008) es que solo abordan 18 emociones en estos análisis, las cuales no logran aprovechar ninguna emoción que pueda clasificarse como desagradable-dominante-inactiva, como la amargura o el disgusto. Así mismo, Lively (2008), considera que los datos de la encuesta se refieren principalmente a las emociones salientes, emociones que son memorables durante un período de siete días y, por tanto, pueden representar en menor medida aquellos indicios de emoción menos intensos que hacen parte de las vivencias emocionales del día a día. Recalca que el análisis realizado para la encuesta del 96' es transversal, haciendo imposible determinar la causalidad o incluso la direccionalidad; este énfasis, lo considera importante, puesto que, aunque no propone que las emociones se causen unas a otras, sí sugiere que una emoción puede hacer posible la experiencia de algunas emociones y obstaculizar otras. Lively (2008) señala que no propone que estas rutas tengan más probabilidades de conducir a emociones positivas o negativas, sino más bien, que estas rutas existen entre las emociones positivas y negativas.

Las diferencias entre la gestión emocional de hombres y mujeres que indica Lively, se encuentra también en los aportes de Hochschild, estableciendo que las mujeres y los hombres efectivamente ocupan diferentes esferas emocionales. Lively (2008), señala que los argumentos culturales sobre género y emoción sugieren que mujeres y hombres están socializados para experimentar emociones particulares y, al mismo tiempo, evitar la experiencia de otros. Para explicar un poco este planteamiento, Lively (2008) acude al ejemplo de la ira, citando el trabajo de Stearns y Stearns de 1986, quienes indican que esta, generalmente se considera más apropiada para los hombres, mientras que la tristeza parece más apropiada para las mujeres. En la misma línea, Lively continúa con el trabajo de Stearns y Stearns, para remontarse a las primeras investigaciones sociológicas al respecto, que sugieren que las mujeres son más propensas que los hombres a informar que experimentan emociones que pueden considerarse relativamente débiles, como la satisfacción, la depresión y la ansiedad, siendo también menos propensas a experimentar y expresar emociones que se consideran relativamente fuertes como orgullo, ira, rabia. Así mismo, cita los aportes de Hochschild del 79 y del 83, quien indica que la probabilidad es mayor en la expectativa de otros respecto a que las mujeres sienten y expresen emociones relativamente positivas, como felicidad o alegría. Lively (2008) hace hincapié en que, aunque la mayoría de las discusiones sobre la gestión de las emociones están centradas en la conversión de emociones negativas en positivas, lo cierto es que la gestión de las emociones también se refiere a la transformación opuesta.

Lively (2008) contrasta los resultados anteriores, con estudios más recientes sobre género y emoción, citando a Heise, Lively y Powell y, Simon y Nath, cuyos trabajos se remontan a la primera década del siglo XXI. Estos estudios a los que se refiere Lively, utilizan datos de encuesta y experimentos, cuyos resultados sugieren que los efectos del género pueden ser exagerados o haberse diluido a lo largo de los años. Lively (2008) describe el trabajo de Simon y Nath como uno de los estudios más completos sobre género y emoción hasta la fecha en la que fue realizado su trabajo; estos autores indican las pocas diferencias en la frecuencia general con la que hombres y mujeres experimentan emociones específicas. Frente a lo anterior, Lively (2008) se apoya en los resultados del trabajo de Ridgeway y Smith-Lovin de 1999, quienes según la autora realizaron una revisión igualmente extensa de la literatura en grupos pequeños, concluyendo que las diferencias de género en las emociones durante las interacciones podrían atribuirse, en la mayoría de los casos, a patrones institucionales de estatus y poder. Al respecto, Lively (2008) explica que una de las razones por las que estos estudios pueden producir menos resultados significativos de lo esperado, puede ser debido a que estas investigaciones se ocupan casi exclusivamente de resultados emocionales discretos, como la probabilidad de experimentar o expresar emociones particulares.

Lively (2008) reconoce que si bien estos estudios a los que se refiere pueden haber aumentado nuestra comprensión de cómo se distribuyen los resultados individuales, es posible que se haya desviado inadvertidamente la atención de otros aspectos importantes de la emoción relacionados con el género, como lo es la complejidad de las vidas emocionales de mujeres y hombres, que incluye experimentar múltiples emociones simultáneamente o en sucesión rápida. Al respecto, Lively (2008) indica también que a pesar que los sentimientos apropiados puedan tener una naturaleza de género, la mayoría de investigaciones aún no determinan si las transformaciones emocionales, particularmente aquellas que requieren una transición entre múltiples emociones, difieren en mujeres y hombres.

Las ciencias sociales han buscado explicar esta relación entre género y emociones, por lo tanto, como se ha indicado a lo largo del documento, optar por conocer más de estas a partir de los aportes sociológicos al estudio emocional y afectivo del ser, es acogerse a la emoción como un fenómeno inherentemente social. Adentrarse en las cuestiones emocionales a partir de la sociología fue también encontrarse con la posibilidad de estudiarlas en relación con los comportamientos de los individuos en los lugares de trabajo. Al respecto Hoschschild (1983) agrega a la sociabilidad del fenómeno emocional los actos de gestión como sucesos sujetos al estudio de las emociones. En la década de los 70, Hochschild señaló que la experiencia emocional de las personas está marcada por una normatividad apropiada o inapropiada, que depende de la situación inmediata (1975) o del lugar dentro de la estructura social más amplia (1979); estas dos variables frecuentemente están involucradas en la gestión de las emociones, debido al vínculo entre estas y el propósito de alineación afectiva del sujeto con las normas emocionales pre-existentes. En los primeros trabajos de gestión emocional de Hochschild, la socióloga describe que los individuos buscan cambiar sus emociones para adherirse mejor a las reglas afectivas, recurriendo habitualmente a recuerdos emocionales profundamente arraigados o participando en una “actuación profunda”.

Indagar y analizar la gestión emocional resulta ser una labor compleja, al respecto, Lively (2008) enfatiza en esto, aclarando que como resultado de varios trabajos que intentaron responder a la pregunta referente al cómo se produce la gestión de las emociones, se evidenció que algunas transformaciones emocionales pueden ser más difíciles que otras, y pueden a su vez requerir modificarse entre múltiples emociones, para lograr una gestión “adecuada”. Si bien los primeros estudios respecto a la relación emoción-género indican a este último como factor de influencia en la experiencia de la emoción, investigaciones recientes controvierten este planteamiento. El trabajo de Lively (2004) (2008), aterriza la discusión en que la falta de indicadores únicos de experiencia emocional y sus efectos según el género no dan cuenta de las diferencias o la falta de estas en esta relación, y de ahí su interés en una observación correlacional. Lively considera que este tipo de análisis aporta además a examinar el género junto con otras características y estados sociales, y su aplicabilidad apoya la comprensión respecto a cómo las vías emocionales pueden variar a lo largo de otras características sociales importantes, siendo las más obvias, al menos las relacionadas con la emoción, la raza, la naturaleza y la educación. Lively (2008) invita a prestar atención a cómo las vías emocionales se ven afectadas por la celebración de roles sociales particulares e incluso ocupaciones.

Si bien el estudio de Lively (2008) es limitado en cuanto a los efectos principales del género, este sí invita a reorientar esta importancia del género. Lively señala que al revelar que las experiencias emocionales de mujeres y hombres se correlacionan de diferentes maneras y, aunque sean relativamente sutiles, estas diferencias parecen tener implicaciones reales para la duración de las experiencias emocionales, así como la naturaleza y efectividad de las estrategias de gestión de las emociones.

Los sociólogos, hasta la fecha, han prestado poco de atención a cómo la estructura de la experiencia emocional puede variar como resultado de la pertenencia a un grupo o cómo estas diferencias pueden afectar el bienestar emocional de la persona. Sin embargo, las diferencias correlacionales en las emociones de hombres y mujeres también pueden ser atribuibles a arreglos sociales más amplios, variaciones subculturales en los sentimientos afectivos o incluso métodos preferidos de gestión de las emociones (Lively, 2008).

Otra forma de abordar el estudio de las emociones corresponde a la propuesta desde las investigaciones de Arlie Hochschild, inspirada por el trabajo de C. Wright Mills, cuyo interés de análisis corresponde al lenguaje general emocional a partir del sistema económico y social contemporáneo. La socióloga estadounidense cita a Mills, sociólogo que reconoce que en los sistemas capitalistas avanzados es común en los trabajadores que de forma paralela a la venta de bienes o servicios también se realice la venta de nuestra personalidad (Hochschild, 2012); entre tanto, en el curso de esta venta los trabajadores participan en un proceso de auto-enajenación. Hochschild (2012), aunque reconoce esta veracidad expuesta por Mills, considera que su postura carece de un sentido activo de trabajo emocional implicado en esta venta. Hochschild (2012) considera que este trabajo emocional podría ser parte de un sistema emocional claramente marcado por patrones, pero invisible, un sistema compuesto por actos individuales de “trabajo emocional”, “normas sociales emocionales”, y una gran variedad de intercambios entre las personas, tanto en su entorno privado como público. En este punto, es de nuevo clave recordar que este estudio parte del interés en el sujeto, pero en su papel como individuo actuante frente a otros individuos, uno que define su actuación en situaciones de interacción con un otro. Por ello, cuando nos referimos al entorno privado y al entorno público, en ambos, se corresponde a la acción social, como más adelante se detallará precisando los instrumentos metodológicos.

Para Hochschild el trabajo de Erving Goffman constituye una puerta de entrada en la profundización de sus investigaciones que intentan responder al cómo tratamos de controlar nuestra apariencia incluso cuando inconscientemente observamos las reglas sobre cómo deberíamos presentarnos frente a los demás. Sin embargo, para Hochschild (2012), los importantes avances de Goffman no permiten explicar como una persona actúa o no en sus emociones, o incluso se impide de sentir. A partir de lo que para Hochschild constituye este vacío analítico, la socióloga apuesta por indagar en las cuestiones sobre las que actuamos, por lo que explora en la idea de que la emoción funciona como un mensajero del “yo”, un agente que informa instantáneamente al “self” sobre la conexión entre lo que estamos viendo y lo que esperábamos ver, y así, nos indica lo que estamos dispuestos a hacer al respecto de esta información. Hochschild (2012) extiende la propuesta de Freud, quien le otorga a la emoción de la ansiedad el carácter exclusivo de “función de señal”, Hochschild concede también esta condición pero extendiéndola a su vez todas las emociones; para ella, muchas emociones señalan las esperanzas, miedos y expectativas secretas de las personas, con las que acoge las noticias o los sucesos. Para Hochschild (2012), es esta “función de señal” la que se ve afectada cuando la gestión emocional está socialmente diseñada y por ende transformada en trabajo emocional, por un salario.

2.2 Propuesta metodológica para este estudio de caso

La metodología planteada para llevar a cabo esta investigación consiste en 4 Fases. Cada una de las cuales cuenta con momentos específicos en aras del cumplimiento de los objetivos de cada una de las fases. Fase 1: Revisión y análisis del estado de arte sobre cultura organizacional y sociología de las emociones; Fase 2: Descripción del contexto organizacional de la organización seleccionada; Fase 3: Indagación de los procesos de interacción entre los actores organizacionales respecto a las interpretaciones, significados, creencias e idearios en torno a la gestión de las emociones y la cultura organizacional; Fase 4: Tratamiento de la información, describiendo, comparando, contrastando e intentando comprender, entender y explicar un fenómeno en el contexto organizacional.

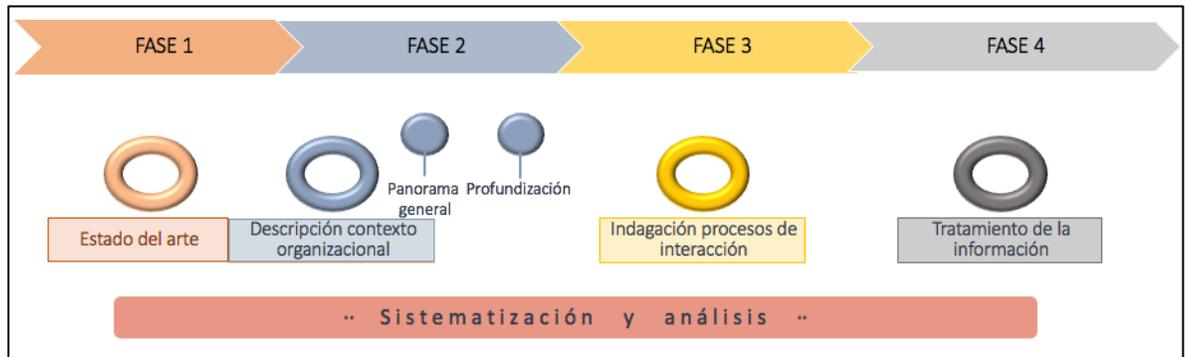


Figura 3. Metodología de investigación: Fases de implementación general. Fuente: Elaboración propia.

La Fase 1, correspondió a la revisión del estado del arte sobre cultura organizacional y sociología de las emociones. El desarrollo de este primer objetivo específico es la puerta de entrada para caracterizar la problemática, permitiendo establecer categorías de análisis, que a su vez aterrizan variables que apoyan el desarrollo de la investigación y enmarcan el énfasis necesario para delimitar la revisión sobre la información secundaria específica de la organización de estudio que pueda resultar durante el trabajo de campo.

Al establecer las dos categorías de análisis: (1) gestión de las emociones y (2) cultura organizacional se formula la pregunta que busca responder esta investigación: ¿cómo a través de prácticas cotidianas los sujetos organizacionales construyen la gestión de las emociones? y ¿cómo a través de esta gestión emocional se funda la cultura organizacional?

El trabajo de campo del estudio de caso parte de la intención de analizar la relación entre la gestión de las emociones y la cultura organizacional enmarcado en la vida cotidiana organizacional. Para poder hablar en términos de interpretaciones, significados, creencias e idearios en torno a la gestión de las emociones y la cultura organizacional en la vida cotidiana organizacional, es necesario conocer las características y detalles propios de la organización de estudio, contextualizando al actor organizacional, en un intento por comprender las perspectivas del sujeto. Al asumir la organización no como un conjunto de eventos fijos o estáticos (Arellano, 1992) sino como la manifestación de fenómenos poco firmes y seguros, esta investigación se caracterizará por la flexibilidad de los instrumentos y su aplicabilidad en campo. Sin embargo, para abordar los objetivos de este estudio se requiere de un marco de referencia que de estructura al trabajo de campo, unos mínimos necesarios que brinden algo de orden, aceptando la complejidad organizacional y su entorno, contando con procedimientos o metodologías de trabajo que permitan planear, organizar, dar seguimiento y responder a las eventualidades con cierta estabilidad, tanto en la ejecución de la investigación con la organización como en los hallazgos, para así consolidarlos en conclusiones o planteamientos posteriores de indagación.

Para responder a los objetivos de esta investigación, el trabajo de campo se dividirá en dos fases, las cuales no se excluyen entre sí, puesto que la información que se recabe en cada una enriquecerá el estudio en su totalidad. La Fase 2 y 3 de la investigación corresponderán al trabajo de campo en cuestión. La Fase 2 tiene como objetivo describir el contexto organizacional; la Fase 3 indagará en los procesos de interacción entre las interpretaciones, significados, creencias e idearios en torno a la gestión de las emociones y la cultura organizacional.

Para cumplir con el objetivo específico de la Fase 2, la investigación se nutrirá de los primeros acercamientos entre investigadora-organización. Esta fase se implementará en tres principales momentos. El momento 1 corresponde a los acercamientos iniciales, que consisten en la presentación a la organización de la investigación y sus objetivos, alineación de expectativas, se llegan a acuerdos entre las partes en términos de requerimientos, tiempo, impacto, metodología, recursos disponibles, etc. Durante y luego del proceso de alineación de expectativas, se implementará de forma sincrónica con el momento 1 y el momento 2. El momento 2 busca enriquecer la investigación con fuentes secundarias, el apoyo en información más objetiva que posibilite desarrollar un método mixto, complementario, para una aproximación más amplia y sostenida de la problemática y otorgar contexto a la organización de estudio en concordancia con las categorías y variables preliminares definidas en la fase 1. Durante el momento 2, se identificará y revisará documentación de la organización como principios y protocolos, se indagará en las problemáticas y retos del sector, y se solicitará al actor organizacional correspondiente información que considere relevante de ser revisada y analizada. Así mismo, en esta fase se detalla el cronograma y las personas que serán partícipes del estudio por parte de la organización. En términos generales, es una fase donde se realiza un primer barrido que permite tener una visión general de la organización para acotar los instrumentos y su aplicabilidad a la organización en cuestión. Una vez se establezca el panorama general de la organización, se formulará y presentará la propuesta detallada de definición del equipo de trabajo, tiempos requeridos para llevar a cabo la implementación del momento 3, que corresponde a la profundización descriptiva del contexto organizacional, que se implementara a través de sesiones de entrevistas y observación, buscando contextualizar las historias de vida de los entrevistados. La caracterización de la organización se registrará en conversaciones, audios y diarios de campo, para su análisis y clasificación. Entre tanto, se analizará la información secundaria, revisión de documentos, ajuste de bibliografía para contar con una permanente exploración y realizar ajustes de ser necesario.

Debido a la naturaleza de este estudio, que corresponde a la indagación de cuestiones subjetivas del sujeto organizacional y sus acciones, analizando la problemática a partir de su fundamento social e intersubjetivo, y entendiendo a las organizaciones en su complejidad y dinamicidad, el enfoque metodológico es cualitativo. Esta visión se caracteriza por no contar con un modelo y un punto de vista único y uniformizado, dado que cada estudio se debe adaptar al escenario particular (Tadlaoui, 2013). Al apostar por una metodología cualitativa se busca abordar, uno, los fenómenos concretos en su contexto natural (histórico, social, cultural, político), desde una mirada holística, relacionando diferentes elementos presentes en la naturaleza de la problemática. Segundo, un enfoque cualitativo permite estudiar el entendimiento y comprensión de los fenómenos desde la perspectiva de los actores y cómo estos interpretan y dan significado a la situación.

Al referirse a interpretaciones y significados se aborda el lenguaje como representación, donde “las palabras representan nuestras concepciones internas, muestran a los demás nuestra percepción del mundo real a través de la observación. Las palabras son en consecuencia vehículos de verdad y conocimiento” (Montaño, Barba, Ramírez, 2007). La construcción social se desarrolla a través de las expresiones del lenguaje, ideologías y símbolos que enmarcan las interpretaciones y significados que otorgamos a estas en contextos, situaciones y con actores específicos y es así como, en palabras de Gergen y Thatchenkery, citado por Montaño, Barba y Ramírez (2007), “hablar racionalmente es hablar con las convenciones de la cultura” y de ahí la importancia por “esclarecer los procesos a través de los cuales se crean racionalidades y realidades” por parte del sujeto social.

Este ejercicio tripartita de interpretación, comprensión de las perspectivas del actor y contextualización, que busca analizar la relación entre la gestión emocional y la cultura organizacional, debe reconocer la particularidad de abordar la cultura de una organización como objeto de estudio, por lo tanto, es importante concentrar también la atención en métodos que busquen atender estos objetivos. Sulmont (2004), cita a Sainsaulieu para referirse a la cultura como concepto, explicándolo como un reservorio interiorizado de valores, normas y códigos simbólicos, que contribuyen a la producción, reproducción y transformación del orden social. Sin embargo, ¿qué sucede cuando la vaguedad y amplitud del concepto social se “adapta” a conjuntos organizados particulares? Arciniega (2015), rescata la propuesta de Sainsaulieu, quien propone un análisis que tome en cuenta identidades colectivas construidas a partir de las relaciones de trabajo, y se sitúe en el marco de la cultura y de las instituciones en el ámbito nacional (Sulmont, 2004). Rendón (2003), aporta al abordaje de la cultura organizacional, reconociendo en ella su característica “espontánea” por parte de quienes la viven cotidianamente, además, tampoco está contenida en ningún documento oficial. La naturaleza informal de la cultura organizacional la hace difícil de identificar, generalmente no es fácilmente visible, no se compara con otras y está inmersa en la vida social de los individuos, proporcionando significado a las acciones (Rendón, 2003). Frente a lo anterior, para el estudio de la cultura organizacional, la observación del participante, las entrevistas a profundidad y las historias de vida, métodos cualitativos por excelencia, resultan ser instrumentos metodológicos que permiten reconocer los diversos significados en contextos específicos respecto a las interpretaciones de los miembros organizacionales a comportamientos específicos, así como, comprender a los grupos humanos en la particularidad de una organización. Así pues, el método para capturar la información se pretende realizar a partir de la observación, entrevistas e historias de vida de los sujetos organizacionales, con el propósito de indagar acerca del sentido de la acción que estos le otorgan a la gestión emocional y sí, en cierta medida, esta gestión de las emociones funda la cultura organizacional.

El proceso de indagación se basará en entrevistas a profundidad, “una estrategia flexible, dinámica, no directiva, no estandarizada, abierta, cuyo eje central es una narración conversacional que se crea conjuntamente entre el entrevistador y entrevistado, además de contener un conjunto de interrelaciones de estructuras que la definen como objeto de estudio” (Grele, 1990). El desarrollo dialógico busca establecerse entre iguales, de tal manera que no es formal pregunta y respuesta (Mella, 2003). Este método será aplicado de forma transversal durante todo el proceso investigativo.

Una vez se haya descrito el contexto organizacional de la organización seleccionada se dará inicio a la Fase 3. La Fase 3 constituye un segundo trabajo de campo, este se enfocará en indagar en los procesos de interacción entre las interpretaciones, significados, creencias e idearios en torno a la gestión de las emociones y la cultura organizacional. Para esta fase se pretenderá desarrollar instrumentos que consisten en guías de entrevista, observación, e idóneamente grupos focales que permitan examinar el conjunto de interpretaciones, significados, creencias e idearios que se reproducen e integran en torno a la gestión de las emociones. Gracias a la ejecución, sistematización y análisis de la Fase 1 y 2, se identificarán y afinarán los temas que se vincularán a las categorías y dimensiones de análisis y, a partir de allí establecer preguntas guías que se derivan de las variables, las cuales permiten delimitar el universo de los entrevistados idóneos y la viabilidad en la aplicabilidad de los instrumentos, para esto se deberá establecer una nueva agenda de trabajo, requerimientos logísticos y concreción de citas para esta siguiente fase.

Una vez implementada la segunda parte del trabajo de campo, correspondiente a la Fase 3, se evaluará, organizará, sistematizará y analizará la información recolectada. En la Fase 3, se parte de la narración descriptiva para compararla y contrastarla entre las diversas fuentes de información ya recogida para sacar explicaciones y conclusiones relevantes para el objeto de estudio. Durante el proceso de implementación y análisis inicial, se confrontarán los hallazgos con la organización, un periodo de profundización y verificación donde puede ser necesario realizar preguntas adicionales que complementen la información con la intención de ajustar los resultados con la realidad, otorgándole importancia, pertinencia y legitimidad a la investigación.

2.3 Instrumentos metodológicos

Derivado de la revisión de propuestas metodológicas para abordar la gestión de las emociones sumado al énfasis analítico organizacional en su marco cultural que se propone esta investigación, se indagará en dos principales entornos del sujeto: el entorno privado y el entorno público, ligado a través de los intercambios que se dan entre las personas involucradas. Al remitirse a la emocionalidad a partir de la interacción social, los instrumentos metodológicos buscarán profundizar cómo desde el sujeto se lleva a cabo la gestión emocional en el entorno privado y en el entorno público dentro y fuera de la organización, en un ejercicio tripartita que busca entender las emociones a partir de las interpretaciones y significados traducidos en el comportamiento del sujeto, la acción social en relación con otros y las estructuras sociales que “le” y “les” rodean.

Entre tanto, Arciniega (2015) nos recuerda que el estudio de la cultura organizacional desde la sociología del trabajo constituye un valioso camino de exploración, citando a Schutz, Goffman, Blumer, Garfinkel, propone recurrir no solo a la sociología comprensiva, propuesta que dirige su atención a tratar de reflejar la realidad subjetiva del mundo de la vida organizacional, y así, identificar el significado subjetivo de los actores, detectar cursos de acción, percepciones de los objetos del entorno y constructos de primer orden que se usan en la vida diaria; sino, recorrer también las sociologías que integran estructuras y acción, lo objetivo y subjetivo, lo individual y lo social. Al contemplar esta asociación dialéctica entre la estructura y la acción, Arciniega (2015) recuerda a Bourdieu y Giddens, donde al considerar la subjetividad lo que finalmente se busca comprender son las prácticas y las acciones de los sujetos en la organización.

Debido a que esta investigación no le apuesta a identificar el “estado” de la cultura organizacional o cómo sobrevive la organización gracias a esta, aunque bien puede aportar a ello; el ejercicio investigativo se centra en el cómo se crean las interpretaciones, significados, creencias e idearios entorno a la gestión de las emociones, comprensión que se analiza en relación con el cómo esos símbolos y significados fundan la cultura organizacional. Esta apuesta, reconoce la importancia de establecer una perspectiva de cultura organizacional donde se considera la estructura y la acción, se reflexiona en torno a los sujetos organizacionales y a su subjetividad, como un constructo de significados alrededor de la gestión emocional. Metodológicamente, se busca vincular “cultura organizacional” a un entorno público, un espacio social concreto, la organización, y así, recabar en las percepciones, juicios, supuestos, creencias y valores que el y los sujetos intercambian, entre el entorno público y el privado. Esta apuesta metodológica busca reconocer la importancia de las estructuras, sin embargo, la naturaleza de la investigación precisa un mayor peso a la subjetividad, entendida como proceso, mediante el cual se construyen significados en torno a la gestión emocional en el trabajo.

Derivado de lo planteado anteriormente, se tienen presentes los dos ejes o categorías de análisis, (1) gestión emocional y (2) cultura organizacional, de los cuales se desprenden dos dimensiones de indagación: Dimensión 1, que corresponde al entorno privado, donde se profundiza en los actos individuales de “trabajo emocional”; y el intercambio entre la primera dimensión y la Dimensión 2, a la cual le compete el entorno público, compuesto por las normas sociales emocionales en un contexto organizacional; ambos, entornos observables públicamente, dos dimensiones que buscan indagar en la emocionalidad a partir de la interacción social. Dos entornos en los que Arlie Hochschild (2012) suscribe al sistema emocional, marcado por patrones invisibles de actos individuales de “trabajo emocional” y normas sociales emocionales. Esta primera precisión se mantendrá en el diseño de los instrumentos metodológicos y posterior aplicación y análisis de los resultados, tanto para la fase 2, que busca cumplir con el objetivo de descripción de la organización (ver instrumento base en Tabla 11), como para la fase 3, instrumento que se establecerá una vez se concluya la fase descriptiva organizacional. En la Fase 3, es buscará indagar en el conjunto y los procesos de interacción entre las interpretaciones, significados, creencias e idearios en torno a la gestión de las emociones y la cultura organizacional.

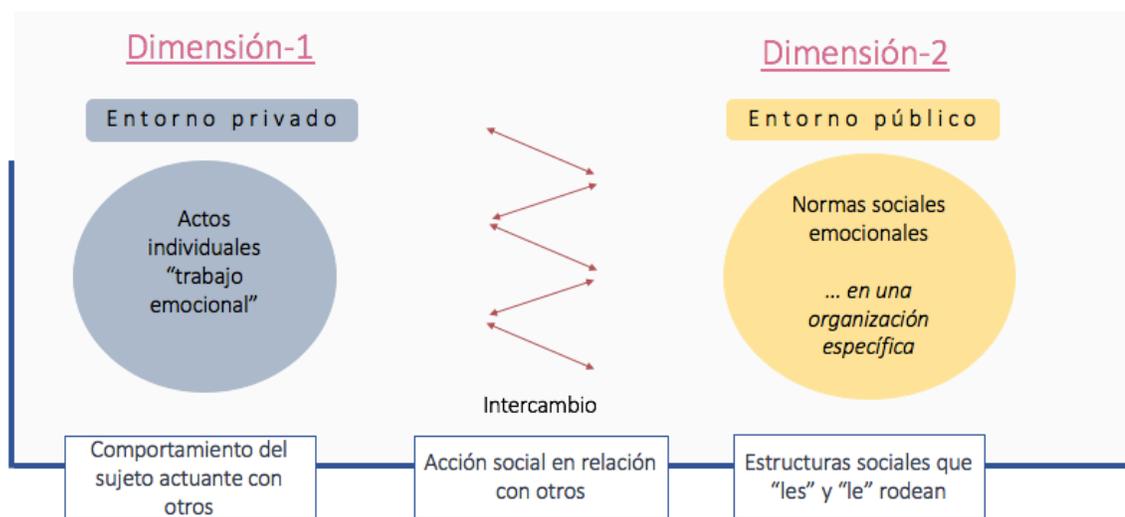


Figura 6. Dimensiones metodológicas de estudio. Fuente: Elaboración propia.

Al analizar la experiencia organizacional desde el punto de vista de los involucrados en él, es posible también abordar la complejidad misma del individuo respecto a las

relaciones que tejen entre sí. Para aproximarse al conjunto de interpretaciones, significados, valores, creencias, idearios e identidades que se reproducen e integran en torno a la gestión de las emociones y la cultura organizacional dentro de una organización es necesario acotar el universo emocional. Reflexionar en el papel del individuo actuante frente a otros individuos, es analizar la gestión emocional en situaciones de intercambio social, donde el sujeto sintiente se identifica, expresa o no sus interpretaciones, define su identidad, y se representa, adquiriendo roles que guían y modelan su conducta de interacción. Ariza (2016) explora esta posibilidad al orientar el gran espectro emocional del sujeto en su relación con un otro, retomando la diferencia entre emociones primarias-básicas o de primer orden, y las emociones sociales y morales o de segundo orden. Entre las emociones de primer orden encontramos el miedo, la tristeza, la ira, y la alegría, es decir, aquellas que han cumplido funciones esenciales para la supervivencia de la especie y son relativamente universales, conocidas también como emociones evolutivas (Ariza, 2016). Ariza (2016), continúa explicándolas citando los trabajos Turner y Stets del 2005 y del 2007 de Mercadillo Caballero, Díaz, y Barrios, “las emociones básicas son compartidas por todos los mamíferos superiores y se encuentran profundamente arraigadas en sus genotipos” (Ariza, 2016), una perspectiva evolucionista, que como planteó Darwin, reconoce el valor de las emociones en la especie humana, en estas, en específico, el de supervivencia.

En cuanto a las emociones de segundo orden⁹, también llamadas sociales y morales, se hace referencia a aquellas emociones de gran relevancia social, como lo son la vergüenza, orgullo, indignación, culpa, humillación, gratitud, etc. Estas emociones permiten que el sujeto se conecte con la estructura social y la cultura mediante su autoconciencia, retoma Ariza (2016) a Turner y Stets y a Mercadillo Caballero, Díaz, y Barrios; y suelen generarse en relación con los códigos culturales compartidos que, de manera tácita o explícita, sancionan las acciones entre lo que está bien o mal hacer (Ariza, 2016). Esta importancia y firme ancla entre las emociones sociales y morales, las explica Ariza (2016) de la siguiente manera retomando a Haidt, Turner y Stets y Mercadillo Caballero, Díaz, y Barrios: “las emociones morales son parte medular de la formación de la identidad de los actores sociales por medio

⁹ Catalogadas por Turner y Stets como de segundo orden en el 2006 (Ariza, 2016).

de los roles que desempeñan en los distintos ámbitos sociales. La percepción del quebrantamiento de aspectos normativos con un alto valor simbólico deviene en un poderoso disparador de sentimientos morales dolorosos, los cuales demandan a su vez la restitución de los aspectos normativos violentados. Las emociones morales pueden encauzarse hacia el yo (emociones autocríticas o de autoconciencia); estar dirigidas hacia otros (de condena o críticas de los demás); provenir de la capacidad de percibir el sufrimiento ajeno (empatía, compasión); o suscitarse como producto de la elevación del estatus de los demás ante los propios ojos (admiración)” (ver figura 7). Gracias a esta diferenciación entre ambos órdenes emocionales, se delimita el diseño de los instrumentos metodológicos correspondientes a la Fase 3 y por ende el tratamiento de la información de la Fase 4, donde se pretende analizar los resultados al encuentro y contraste del sujeto emocional con la estructura social y la cultura organizacional.

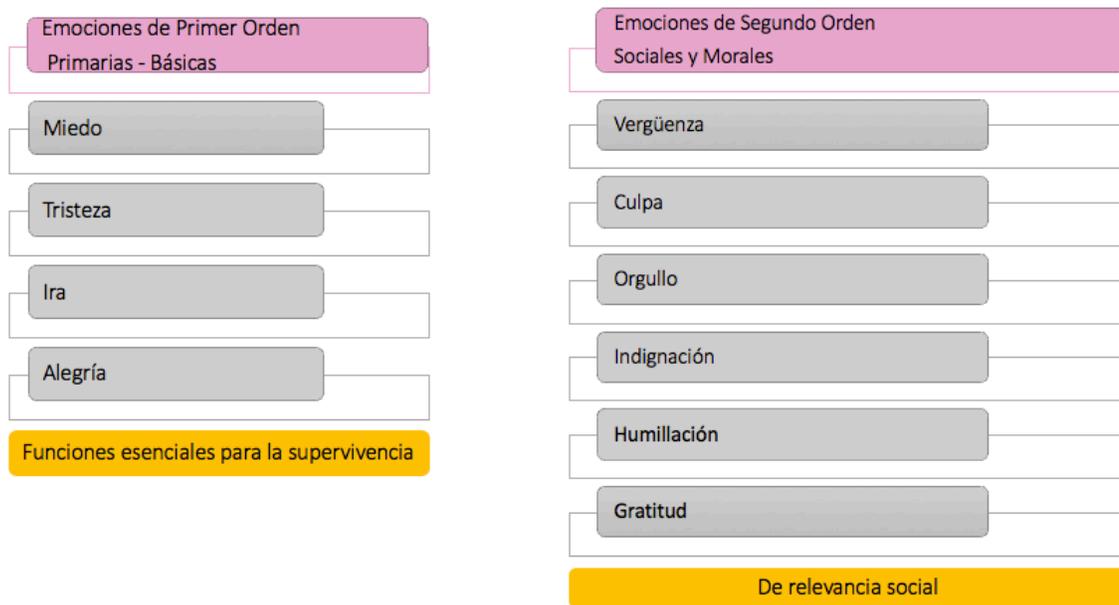


Figura 7. Emociones de primer orden, básicas o evolutivas y emociones de segundo orden o sociales y morales. Fuente: Elaboración propia basado en los aportes de Ariza, 2016.

Ariza (2016) explica, que las emociones de segundo orden poseen claros efectos prosociales y de integración, estableciendo un parámetro con el cual el sujeto realiza la atribución cognitiva respecto a los principios morales, estereotipos y creencias culturales compartidas. Gracias a estos rasgos distintivos, se parte del doble supuesto que las emociones, por un lado, tienen naturaleza social, y por el otro, los fenómenos sociales poseen dimensiones emocionales. Ambas premisas se ubican en la misma propuesta de análisis de esta investigación, por lo que se trasladan al diseño de los instrumentos metodológicos de la Fase 3, periodo en el que se examinará el conjunto de interpretaciones, significados, creencias e idearios que se reproducen e integran en torno a la gestión de las emociones. Situando el amplio espectro emocional en aquellas emociones o sentimientos de orden social y moral de indagación, Ariza (2016) acude a cuatro conjuntos principales¹⁰ para explicar y demarcar los tenues límites de encausamiento de las emociones morales. Estos órdenes explican cómo las emociones conectan a la persona con la estructura social y la cultura mediante la autoconciencia, y se generan, a su vez, en relación con los códigos culturales compartidos, aspectos normativos con un alto valor simbólico (Ariza, 2016). Se reconoce en el sujeto su autoconciencia (moral), la cual le permite conectarse con la estructura social y la cultura, generando códigos culturales compartidos entre el yo y los otros.

¹⁰ Para efectos de esta investigación denomino a las cuatro “divisiones” que expone Ariza (2016) en su texto, conjunto, acompañados por las letras A, B, C y D. Esta diferenciación se utiliza para el diseño de los instrumentos metodológicos y el análisis de los resultados de su implementación.

Retomando a Ariza (2016) cada uno de los cuatro órdenes emocionales devienen de la moral del sujeto y actúan como un poderoso disparador de sentimientos morales doloroso que se “activan” gracias a aspectos normativos de un alto valor simbólico, demandando, por parte del individuo, una restitución de aspectos normativos violentados. En el conjunto A, es la propia conducta la que es objeto de apreciación negativa, lo que desemboca en una devaluación del Self (Yo) con un elevado costo psicológico para la persona, la emoción moral la encauza el sujeto a su Self (Yo), enalteciendo emociones como la culpa y la vergüenza (Ariza, 2016). En el conjunto B, la evaluación que realiza el sujeto se focaliza en la conducta de terceros, la emoción moral se dirige a otros, donde se genera una condena y crítica de los demás, dando lugar a estados afectivos intensos como la ira, asco, desprecio e indignación (Ariza, 2016). En el conjunto C, operan emociones morales en donde se reconoce la capacidad de percepción del sufrimiento ajeno por parte del sujeto, la empatía y la compasión nacen de “contemplar” el dolor de otros. En el conjunto D, las emociones morales como la admiración y gratitud que se producen en el sujeto son debido a la elevación de estatus que hace de los demás ante sus propios ojos.

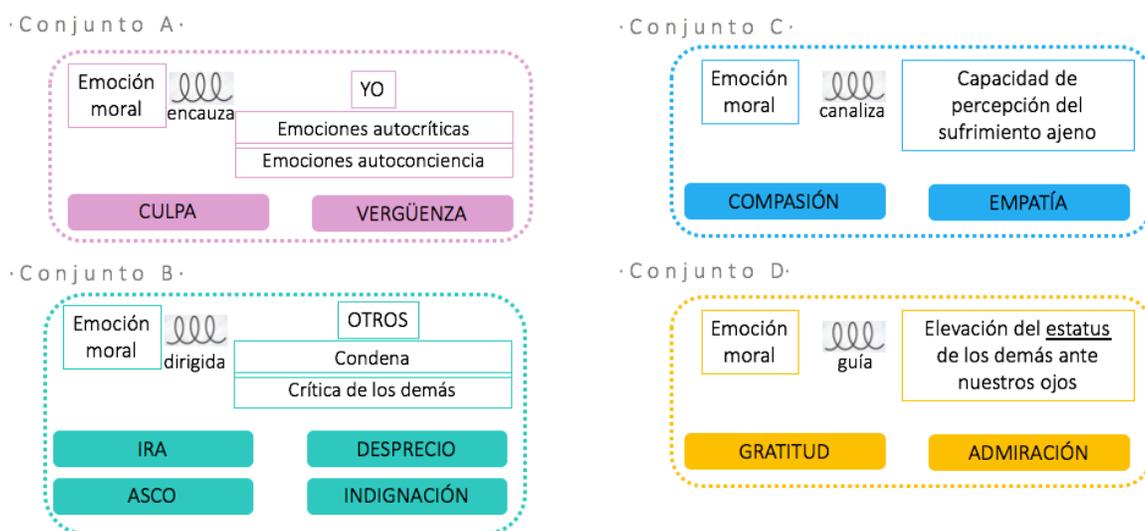


Figura 8. Órdenes emocionales de indagación. Fuente: Elaboración propia, basado en Ariza, 2016.

Finalmente, de las categorías o ejes de análisis se direcciona la observación e interpretación del lenguaje de la experiencia de los actores participantes del estudio de caso a dos dimensiones del sujeto actuante, su entorno privado y público; indagando en el individuo las interpretaciones, significados, creencias e idearios que se reproducen e integran en el orden emocional correspondiente a las emociones sociales y morales o de segundo orden. El mapa metodológico de análisis se estatuye en preguntas temáticas que estarán asociadas a experiencias propias narradas por los sujetos organizacionales entrevistados durante la Fase 3¹¹ temas esenciales que nos llevan a observar las actitudes conflictivas, y posiblemente las historias complejas de las preocupaciones emocionales de los actores en su entorno organizacional. Las preguntas temáticas se centran en el poder y el estatus dentro de la organización de estudio, situando escenarios de indagación que traspasen el momento presente de la persona a través de normas sociales emocionales que pudiesen estar regulando qué, cuándo, cómo y cuánto se debe sentir, definiendo identidades, roles y representaciones laborales compartidas, que terminan guiando y modelan conductas organizacionales, es decir, apoyando la definición explícita o implícita de su cultura organizacional. Sin embargo, no se puede pasar de largo la pregunta que atraviesa la comprensión de la gestión emocional como parte de cultura organizacional, y es no perder del radar la pregunta sobre productividad, producción, eficiencia, eficacia, tipo de servicio y la calidad de este, que atraviesa los análisis organizacionales. Estas afirmaciones temáticas serán mapeadas en un tema esencial definido como poder y estatus. Kemper relaciona dos conceptos clave de la sociología, el estatus y el poder, con cuatro emociones negativas (depresión, vergüenza, culpa, miedo), dando lugar así a una explicación sociológica de las mismas (Bericat, 2000). Si bien en esta investigación se toma distancia de adjudicar a las emociones la calidad de extremas o negativas, términos utilizados por Kemper en su Teoría sociológica de las emociones, este autor parte del supuesto que existe un vínculo necesario entre la subjetividad afectiva y la situación social objetiva, y esto resulta ser clave para el análisis. Kemper afirma que la naturaleza biológica de las emociones, remite a la situación social en la que se inscribe el sujeto para explicar su desencadenamiento interior (Bericat, 2000); este planteamiento, apoya el diálogo propuesto en este estudio en el yo social, entre

¹¹ A la fecha de entrega de esta investigación, la organización que aceptó ser objeto de estudio de caso para esta investigación indicó que tenía fechas importantes de ejecución de sus proyectos que le impedían continuar con las entrevistas. Sin embargo, por ser también de interés para la organización en cuestión esta investigación, designarán nuevas fechas para continuar con el proceso de estudio.

sus intercambios en los entornos más privados y los públicos. Recordemos que Kemper se enfoca en las actividades relacionales, aquéllas en las que el cumplimiento de los objetivos o la satisfacción de los deseos y demandas de "un" individuo sólo pueden lograrse por la necesaria mediación de "otro" (Bericat, 2000). A partir de allí, para Kemper (Bericat, 2000) emergen dos dimensiones básicas, la dimensión relacional de poder y la dimensión relacional de estatus; un modelo relacional que se sustenta sobre la teoría del intercambio; el juego interaccional entre los actores en términos de poder y estatus es el que, según la teoría de Kemper, determina las emociones que evocarán internamente los sujetos.

Van Maanen (2017) nos hablaba de la perspectiva política en la comprensión de las cuestiones y eventos organizacionales, reconociendo el poder inherente en estas. En la acción de poder del sujeto se reconoce su capacidad de hacer las cosas, según el lugar que ocupen dentro de la organización, no es lo mismo estar en un área o en otra, no es lo mismo realizar una tarea u otra, y no es lo mismo tener capacidad de decisión o no sobre algo o sobre alguien. Es por ello, que metodológicamente se hace necesario tener este tema en el radar, al intentar no solo describir la organización sino para analizar los fenómenos culturales y emocionales; puesto que una organización es también un sistema social que abarca diversos y, a veces, intereses y metas contradictorios donde el poder no se comparte por igual con los demás miembros de la organización. Vale la pena retomar también la noción de organización de Luis Montaña, "un espacio multidimensional, donde se cruzan lógicas de acción distinta" como por ejemplo "la económica, la política, la emotiva y la cultural" difícilmente dissociables del resto de las demás construcciones sociales que conforman la vida cotidiana (Barba, 2016). En este sentido las cuestiones de poder y estatus, así como las salariales y de género son tenidas en cuenta en el abordaje metodológico en esta investigación, reuniéndose con la propuesta interaccional de Kemper y Hochschild.

Ahora bien, Bericat (2000) advierte un vacío en el modelo de la teoría sociorrelacional de las emociones, exponiendo que no se está tomando en consideración el complejo entramado de las actividades técnicas que realizan los seres humanos, actividades vinculadas a la división social del trabajo y orientadas a la realización de la tarea. Hochschild (2012) vigila atentamente este aspecto de la interacción social en su trabajo, enmarca su estudio y aportaciones emocionales en un sistema comercial, exponiendo que se deben atender los patrones emocionales y el manejo de estos sin eludir el referente de mercado. Para la socióloga estadounidense los detalles de los patrones emocionales son parte importante de lo que muchos hombres y mujeres hacen para ganarse la vida (...) la mayoría de personas realizan trabajos que requieren de una y otra manera del manejo de los sentimientos de otros y de los propios; y como se señaló anteriormente las emociones cumplen una función de señal, que se ve afectada cuando el trabajo emocional o gestión emocional tiene valor de cambio.

Ciertamente, la experiencia humana se vive a través de diferentes lentes. Esta premisa reconoce la importancia de establecer permanentemente un diálogo para explorar desigualdades e inequidades sociales, retomando puntos de encuentro y desencuentro que tienen las identidades individuales, respecto a conceptos y roles de género; por consiguiente, los estudios socio-organizacionales deben contener y aportar siempre a la discusión de la otredad. Si bien el foco central de esta investigación no son las cuestiones de género, si es necesario e ineludible indagar en los aspectos y los imaginarios afectivos y emocionales de las mujeres y los hombres, aquellos que se desarrollan en la cotidianidad, sobre todo cuando hablamos de identidades, interpretaciones, significados y de interacción social; y más aún de los compromisos que asumimos, o normas que cumplimos y a las que nos sometemos para desarrollar sociedad y cultura, en este caso particular, cultura organizacional. De allí, que en el análisis de los resultados del trabajo de campo se tengan en cuenta las representaciones de género dentro de la organización, quién dice qué y respecto a quién.

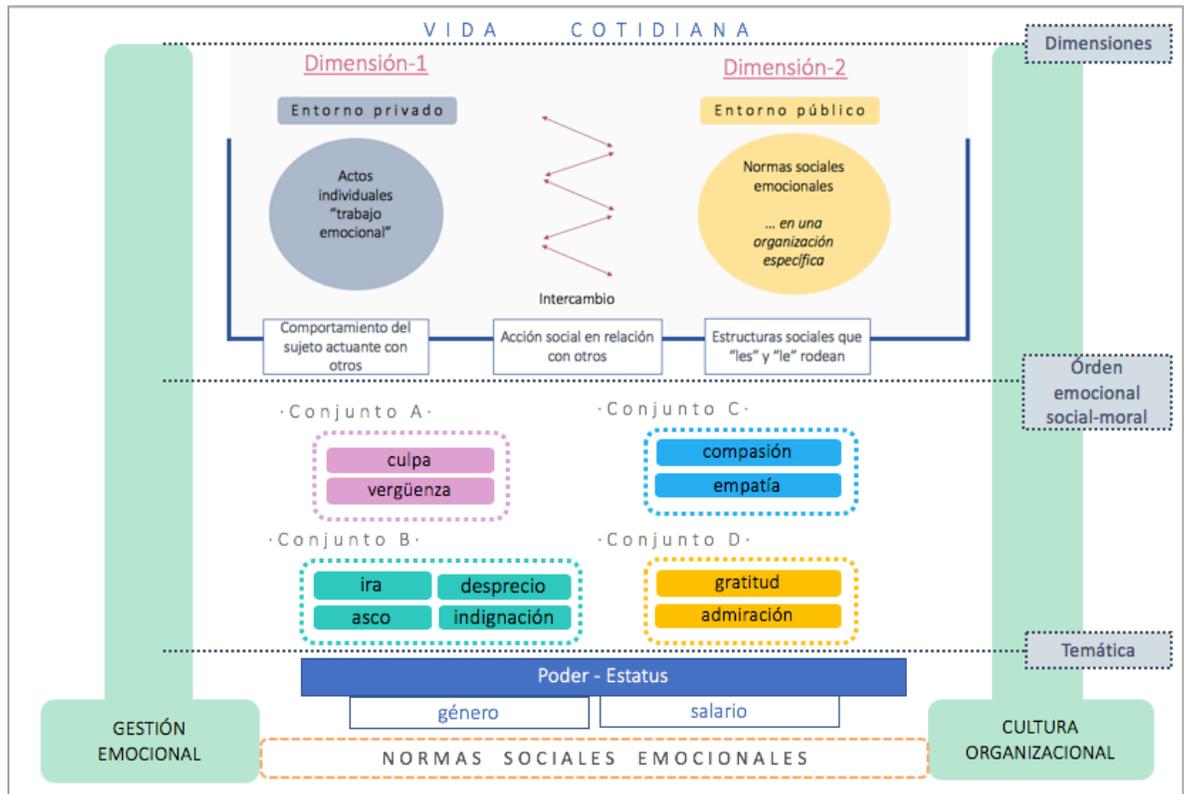


Figura 12. Estrategia general de análisis metodológico. Fuente: Elaboración propia.

Es así como la indagación a través de los instrumentos metodológicos se plantea en términos de vivencias y prácticas cotidianas de los sujetos organizacionales, entre su entorno privado y su entorno público, una apuesta por trasladarse de la idea de vida cotidiana como distracción para encontrar en ella el objeto de atención, de apoyo, de entendimiento; donde la cotidianidad no quita perspectiva, sino que, al contrario, permite identificar y reforzar los mensajes compartidos en el contexto organizacional. Esta premisa invita a explorar la organización en su particularidad y, a partir de allí, atender a la acción social del actor organizacional a través de su discurso, de su experiencia subjetiva.

Para cumplir con la intención planteada de análisis, se construyó un primer borrador que pretende guiar la búsqueda de información, a través de entrevistas y conversaciones con los actores que harán parte del estudio, herramienta que se presenta a continuación:

INFORMACIÓN GENERAL
FECHA
CIUDAD ENTREVISTADOR
CIUDAD ENTREVISTADO
ENTREVISTADOR
ENTREVISTADO
SEXO
ESTADO CIVIL
HJX
VIDA COTIDIANA
¿Podría describirme un día normal para usted desde que se levanta hasta que se acuesta?
¿Cuál es el máximo nivel educativo alcanzado por usted?
HISTORIA EDUCATIVA Y PROFESIONAL
¿Cuál es su profesión?
¿Por qué decidió estudiar esa profesión?
¿Por qué llega a México?
¿La Industria de bebidas alcohólicas siempre llamó su atención?
HISTORIA “de” la ORGANIZACIÓN HISTORIA “en” la ORGANIZACIÓN
¿Cómo llega [REDACTED] a México?
¿Por qué establecerse en México y no en otro país?
¿Qué cargo ocupa actualmente en la organización?
¿Recibió algún tipo de entrenamiento relacionado con su cargo al entrar en esta organización?
En algún momento recibió entrenamiento, tipo protocolos de relacionamiento ya a nivel personal, tú con otros.
FUNCIONES ESPECÍFICAS
¿Cuáles son sus responsabilidades y tareas?
¿Dónde trabajaba antes?
¿Qué es lo que más le gusta de pertenecer a esta organización?
¿Qué situaciones que usted califica como humanas ha experimentado?
HISTORIA Y PERSPECTIVAS DE LA ORGANIZACIÓN
¿Cuál es la razón social de la organización?
¿Hace cuánto fue constituida?
¿A qué se dedica esta organización?
¿Tienen establecida una misión y una visión dentro de la organización? ¿Cuál?
¿Los objetivos de la organización cambiaron con la pandemia?
Cuando llega esta oficina de representaciones a México ¿cómo describiría el contexto económico, social y político al que se enfrentaría la organización?

DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN
¿Con cuántos empleados cuenta actualmente la organización?
¿Todos están contratados directamente por la empresa o tercerizan alguna función?
¿Siempre ha sido el mismo número de empleados o varía? ¿Cuáles son las razones de la variación del personal?
¿Cómo logran equilibrar en el día a día, el trabajo con Alemania y con LATAM? Ustedes que son el puente entre estos dos, ¿Cómo lo podrías describir?
¿Cuentan con algún organigrama?
¿Cómo está organizada la estructura de la organización?
¿Cuáles son las funciones de cada área?
Generalmente les da línea Alemania o ustedes toman decisiones a su discreción
¿Cuáles son los perfiles profesionales de sus empleados?
¿Siempre ha estado organizada de esta forma?
¿Tienen manual de políticas o protocolos internos?
¿Cómo solucionan estas situaciones conductuales en el día a día?
¿Quiénes determinan la política y las estrategias generales?
¿Qué hace que la estructura se agrande o achique?
Sostenibilidad de la organización
¿De dónde obtiene la organización los recursos?
¿Cómo es el proceso de toma de decisiones?
¿Quién y cómo se toman la decisión de ingreso y retiro de la organización?
¿Quién y cómo se toman las decisiones en la implementación de nuevas iniciativas
¿Quién y cómo se realiza el proceso de evaluación? ¿Cómo miden el desempeño?
¿Quién y cómo se toman las decisiones financieras?
CULTURA Y VALORES ORGANIZACIONALES
Cuando piensas en cultura organizacional que es lo primero que se te viene a la mente. ¿te parece importante tenerla presente?
¿Cómo describiría la cultura organizacional de la organización?
¿Cuáles son los valores que esperan tengan y cumplan sus empleados?
¿Cómo describiría al empleado ideal?
¿Cómo describe el estilo de dirección actual con el que cuenta la organización?
¿Cómo describiría al líder ideal?
¿Cómo han manejado los líderes la pandemia?
¿Cómo han manejado los empleados los cambios que ha traído la pandemia?
¿Qué tan abierta al cambio considera que está la organización?
¿Cuáles son esos retos culturales a los que se enfrenta en el día a día en las diferentes maneras de hacer las cosas?
Cuestiones culturales
En qué se diferencia la cultura alemana a la cultura latinoamericana en términos laborales. A qué se enfrenta usted en el día a día con las personas en Alemania y con las personas en Latinoamerica

Desde su experiencia ¿Qué opinión le merece crear empresa en México? ¿En Latinoamérica?

Tabla 11. Instrumento base para fase 2, descripción de la organización al estudio de caso. Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO 3. DESCRIPCIÓN DEL CONTEXTO ORGANIZACIONAL – ESTUDIO DE CASO

Este capítulo consolida los resultados de la Fase 2 de la investigación¹², que corresponde al trabajo de campo del estudio de caso. Para dar cumplimiento al objetivo principal de análisis de la relación entre la gestión de las emociones y la cultura organizacional enmarcado en la vida cotidiana organizacional y poder hablar de estos fenómenos sociales en términos de interpretaciones, significados, creencias e idearios en la vida cotidiana organizacional, es necesario conocer las características y detalles propios de la organización de estudio, contextualizando al actor organizacional, en un intento por comprender las perspectivas del sujeto. Al asumir la organización no como un conjunto de eventos fijos o estáticos (Coronilla, R. y A. del Castillo, 2000) sino como la manifestación de fenómenos poco firmes y seguros, esta investigación se caracterizó por la flexibilidad de los instrumentos y su aplicabilidad en campo.

Por la naturaleza de esta investigación y los objetivos que busca cumplir, en el campo de conocimiento en el que se desarrolla la indagación cualitativa se hace énfasis en la interpretación, en los datos subjetivos como parte central e integral de este tipo de estudios, se vale de métodos de investigación naturalistas, holísticos, etnográficos, fenomenológicos y biográficos para exponer la esencia de la organización en cuestión. La mayoría de lo que se llega a saber y comprender del caso se consigue mediante el análisis y la interpretación de cómo piensan, sienten y actúan las personas (Simons, 2011) como entiende, comprenden y explican su cotidianidad, manifestada en obligaciones, responsabilidades, tareas y objetivos por cumplir (Ver Tabla 11).

¹² Ver Capítulo 2. Marco Metodológico

Para abordar los objetivos de este estudio y entendiendo la complejidad organizacional y su entorno, el marco de referencia que brindó cierta estructura al trabajo de campo en su planeación, organización, seguimiento, respuesta a eventualidades, ejecución del trabajo de campo, sistematización en los diarios de campo y análisis de las comunicaciones y experiencias investigativas, así como, las entrevistas con los actores, para ser consolidados en conclusiones o planteamientos posteriores de indagación. Los hallazgos sugestivos que acá se integran se nutrieron de los primeros acercamientos realizados a diferentes organizaciones con quienes tuve la posibilidad de adelantar conversaciones y que finalmente no se concretaron, para posteriormente describir las particularidades de la organización que, por suerte, aceptó ser y hacer parte del estudio.

Para comprender mejor, con ocasión de las experiencias y profundizar en la comprensión de la dinámica social de la empresa, la redacción de este estudio de caso mantendrá la lealtad al lenguaje usado por los entrevistados y por mí, como investigadora; por lo que se incluirán las respectivas viñetas y será escrito en su mayoría en primera persona. Además, predominarán las observaciones y cuestionamientos directos de los sucesos, los incidentes y los escenarios, con la intención de permitir al lector experimentar de forma indirecta lo que se ha observado e implicarlo en el proceso de investigación, donde surjan nuevos cuestionamientos y comprensiones diferenciadas, que con suerte trasciendan estas páginas. Por motivos de confidencialidad de la organización, el nombre de esta será mantenido en el anonimato, así como los nombres de las y los entrevistados. Además, reconociendo, por un lado, la riqueza de la información en cualquier tipo de comunicación, las conversaciones que nutren este estudio fueron sistematizadas para su análisis. Sin embargo, por haberse llevado a cabo, en su mayoría, mediante aplicación de mensajería instantánea telefónica (mensajes y audios) estas son de dominio reservado.

3.1 Hallazgos sugestivos de los primeros acercamientos a organizaciones

Los primeros acercamientos realizados a diferentes organizaciones con quienes tuve la posibilidad de adelantar conversaciones y que finalmente no se concretaron, estuvieron marcados por una serie de altos y bajos, dudas, miedos, donde sugerentemente mi Pepe Grillo, a quien yo llamo Lola, haciendo honor a mis múltiples ideas de sufrimiento, me recordaba que “tan mala suerte la mía, si tan solo conociera a alguien, esto sería mucho más fácil”.

En mis experiencias pasadas, en la realización de los trabajos de campo la confianza entre las partes ha sido un elemento clave, necesario y diferenciador en la concreción del proyecto y la obtención de información. En el primer paso, el de tocar la puerta, el de ser escuchado para explicar el propósito de la investigación y convencer a la contraparte de invertir tiempo y atención a este estudio, estuvo tal vez uno de los obstáculos más difíciles de superar. Y surgieron muchas dudas respecto al cómo tomar acción con el propósito de encontrar una organización que se ajustara a mis deseos como investigadora. En principio, deseaba encontrar una organización que fuese propiedad de una mujer, estuviese dirigida por alguna de ellas. Indagar en los retos a los que se enfrenta en la cotidianidad quien asume, tal vez bajo elección propia, una posición de liderazgo y ejerce dominio sobre las decisiones y los recursos en el contexto latinoamericano, considero hubiese sido un gran aporte. A mi modo de ver mis opciones eran limitadas, a tan solo 3 meses de haber iniciado la maestría, en un país donde no conocía a nadie, comenzaron las medidas de aislamiento para prevenir una mayor propagación del Covid-19. A finales de marzo del 2020, la gran mayoría de personas estábamos en nuestras casas y salíamos exclusivamente a dotarnos de bienes esenciales, la interacción con el mundo exterior era mínima, socializar, acercarse a alguien no era una opción, no se consideraba ni se sentía seguro. Es probable que la conjugación del encierro, más la falta de contactos, más desconocer las dinámicas culturales de acercamiento a un desconocido en México, hiciera aún más complicado encontrar opciones para llevar a cabo este estudio de campo. Sin que tal vez pueda alguna vez responder a estas dudas, la realidad es que no supe muy bien a quién contactar. Mis opciones fueron las personas más cercanas en mi día a día, pocas, pero con quienes ya contaba con cierta confianza, mis compañeras de apartamento. Les pregunté si existía la

posibilidad que conocieran a alguien que trabajará en una organización o tuviera una empresa con las características que describí hace unas pocas líneas y, si creían que podrían contactar y conectarme con estas personas para contarles los objetivos de la investigación.

En una primera instancia, el acercamiento se realizó a través de Whatsapp, enviando un mensaje donde mis compañeras de apartamento le comentaban a la persona conocida que yo estaba realizando mi tesis de maestría en gestión emocional y cultura organizacional, y necesitaba una organización para poder realizar mi estudio de campo. El mensaje que le acompañaba, redactado por mí, y enviado por ellas fue el siguiente:

<< Cómo tesis de grado de mi maestría en Estudios Organizacionales debo realizar un estudio de caso en una organización en México. Mi tesis busca explorar la relación entre la gestión emocional y la cultura organizacional. Para ello, realizaría un estudio de campo, en dos fases: 1. Un par de entrevistas que me permitan conocer la organización, cómo ha sido diseñada, cuál es su estructura, cómo están organizados, cuántas personas trabajan dentro de la organización y cuáles son sus funciones. Una vez yo ya pueda tener un panorama de la organización, realizaría la segunda fase del trabajo de campo. En esta segunda fase, el propósito es poder hacer entrevistas con actores claves identificados durante la fase 1, y de ser posible un par de grupos focales (esto dependerá de la información recabada en la fase 1) para poder poner a prueba los instrumentos que buscan indagar en creencias e idearios en torno a las emociones.>>

<< Lo que yo necesito es probar los instrumentos que diseñe... y si ellos no quieren no tengo que poner el nombre de la empresa ... con que solo describa las actividades que realizan y cómo están divididas las funciones y su estructura. Pero no tengo que poner el nombre de la organización como tal.>>

Las cinco personas contactadas, sin excepción, aceptaron que yo les escribiera directamente para comentarles un poco más en qué consistiría el trabajo de campo. Las conversaciones no prosperaron, si bien manifestaron interés, 3 de las 5, nunca respondieron a mi mensaje directo, una cuarta le daba largas y la 5, al menos hasta el mes de agosto me

seguía respondiendo, pero nunca se pudo concretar una primera reunión. ¿Por qué todas las personas contactadas dijeron en un principio a la persona conocida que sí? para luego yo no tener más opción que asumir que definitivamente no había interés o disposición. ¿No hubiese sido más fácil desde un inicio decir que no?

Esta situación repetida me causa curiosidad, puesto que no fue que yo hubiera dicho algo más que presentarme y pedirles un espacio para contarles más detalles que en qué consistiría lo que haríamos juntos. En muchos casos no abrieron el mensaje, en otros no escucharon siquiera el audio. Tengo que aceptar que no quería presionar de más, para mí era importante que no se sintieran o percibieran que este estudio implicaría esfuerzos extra, afectaría con gran demasía sus tareas u obligaciones diarias; consideraba que si lo dejaba fluir se animarían a emocionarse con la posibilidad de indagar en las cuestiones afectivas y su relación con la cultura organizacional. Lo cierto fue que la concretización no se dio por estos medios.

Sentía el tiempo correr y la angustia se apoderaba de mí. Era mediados de agosto de 2021 y aún no había podido encontrar una organización. Con el tiempo agotándose opté por escribirle a personas muy cercanas en Colombia que pudiesen conocer a alguien acá en México y ayudarme a hacer el puente de comunicación. Estaba en un momento en donde para escoger el caso ya no estaba en mis opciones hacer elección alguna, debía tomar como objeto de estudio lo que fuese dado. Eliminé entonces mis pre-requisitos de género, mi interés intrínseco de conocer más del fenómeno afectivo y cultural primaba sobre las cuestiones de género. A finales de agosto, parecía que se abría una luz en el camino, una de mis mejores amigas en Colombia, contactó a un amigo muy cercano que tiene su productora en CDMX. El contacto se realizó a través de Whatsapp y el mensaje enviado se maneja en un lenguaje de cercanía y confianza donde casi que se solicitaba como un favor personal el apoyo hacía mi persona. A través de mi amiga cercana se reenvió el mismo mensaje redactado y compartido en los primeros apartados de este capítulo. La respuesta fue un poco confusa, no era un no rotundo, pero si se manifestó, por parte de ellos, que la organización carecía de cultura organizacional, “cero gestión emocional”, “desorganización” y “no hay procesos de nada” en la casa productora. Ante la respuesta, supe que iba a ser un reto, pero

también era la oportunidad de indagar en el por qué se consideraba que no contaban con cultura organizacional, gestión emocional, ni procesos; fenómenos inherentes a una organización donde hay personas. Personalmente no lo vi como un problema sino como una oportunidad.

Se estableció contacto directo entre el director ejecutivo, que a la vez es el dueño de la organización y yo. Le comenté lo que necesitaba, pero la conversación no paso de unos mensajes de mi parte que no fueron respondidos durante un par de días, hasta que volví a enviar otro mensaje manifestando mi interés y “necesidad” de trabajar con ellos. Definimos una fecha y hora para una llamada, durante la llamada me explicó un poco a qué se dedicaban e indicó “

...antes de contarte de nosotros pues si te quiero comentar una situación para que la tengas en cuenta. Si necesitas una empresa como por cumplir con el requisito, yo no tengo ningún problema. Pero que vayas a tener la facilidad, o puedas conseguir encontrar algo acá de emociones y de cultura, eso lo veo muy poco probable, al final no va a ser casi viable que podamos tener algo de valor o se te preste la suficiente atención, porque si estamos en un momento del día a día y de producir a full y como con una altísima carga laboral. Yo veo dos opciones, 1) yo le puedo preguntar a mi esposa, ella trabaja en un ambiente corporativo, empresa multinacional donde hay procesos, hay organigrama, hay descripciones de puesto, a ver si tal vez algo puede pasar en su área. Al ser una empresa global tal vez en el área en la que ella trabaja, que son como 15 personas, tal vez puede haber oportunidad de algo, o si fuera aquí con nosotros sería casi, casi que te toca a ti hacerlo por tu cuenta, y yo pues podría tener así un par de llamadas así como para explicarte. Y es que sé que podría ser de mucho valor si hubiera el tiempo y la dedicación, y contar con las personas, con las manos y el tiempo para sentarse contigo y revisar lo que necesites, pero ahorita, la verdad es que es el opuesto, estamos en un momento de falta de manos y de exceso de trabajo que te aseguro que no se te va a prestar la atención que mereces para que se haga bien. Lo que si puedo hacer yo, es que si tu lo haces y me dices que necesitas X te paso info, pero una dedicación de juntas, te lo juro que ni siquiera eso puedo alcanzar a acomodar

ahora en la agenda, ni de la gente porque estamos así en medio del boom de los videos on demands. Mucho trabajo pocas manos.”

Ante la situación, le manifesté que en términos investigativos no creía que hubiera problema porque yo aterrizaría la información, y encontraríamos la forma de intercambiar información para poder conocer la organización. Manifesté también que la metodología de la investigación era flexible y podríamos encontrar la manera de hacerlo suceder. Creo que había una parte de mí, que creía se interesarían en atender temas culturales y emocionales, que para mí resultan ser vitales. La conversación cerró con dos escenarios, él consultaría con su esposa la posibilidad de hacerlo en la organización donde ella trabaja, y de “no haber de otra” pues ellos “me colaborarían”. Lo cierto es que era evidente que a la organización no le interesaba participar en el estudio. Ante este escenario, continúe contactando a otros conocidos que tuvieran conocidos en México, mientras el dueño de la productora me daba una respuesta. Pasaron algunos días de silencio, establecí contacto sin respuesta y el silencio me aclaró el panorama, “por ese lado no iba a suceder”, “el no mensaje también es un mensaje”. La valoración del progreso de la conversación me hizo preguntarme si convenía o no abandonar el “acercamiento” y elegir otro. Era consciente que la claridad y honestidad del representante legal de la productora se traduciría en una realidad, y más allá de “resolver” las cosas solas, lo cierto es que sí necesitaba de unos mínimos de atención para poder realizar la investigación. A mi modo de ver, el riesgo era muy alto, tal vez podían decir que sí, pero la dificultad por la falta de tiempo se podría traducir en incomodidad y molestia. Era probable que yo pudiese recabar alguna información, pero no necesariamente llegaría a la fase de indagación de las creencias e idearios. Finalmente dejé un audio por Whatsapp, el cual nunca fue escuchado ni recibió respuesta. En el audio le agradecía su disposición y le agradecía la honestidad. Así mismo, le compartía que trabajaría con otra organización. Tengo que aceptar que aún me causa mucha curiosidad la dificultad para decir “no, no estamos interesados.”

Por este motivo, empecé a hablar con más personas en Colombia, a ver si podían conocer a alguien acá en México. Mi hermana tenía un contacto cercano en la empresa para la que recientemente había trabajado, cuyo centro operacional para latinoamérica era

México. Le pregunté a mi hermana si creía que podría existir esta posibilidad. Así, mismo me acerqué a otras personas conocidas. Mi hermana inmediatamente me puso en contacto. Y el speech¹³ de acercamiento fue básicamente el mismo, un lenguaje de confianza, cercanía y movido por un “favor personal”. En este caso, el mensaje de “esto es lo que necesito y lo que haría” como en los casos anteriores, no fue enviado. La persona permitió ser contactada por mí directamente para responder a estas dudas. El acercamiento, en este caso, se modificó, de entrada el lenguaje y el medio de acercamiento no fue el mismo que en los casos anteriores. No se envió un mensaje escrito con lo que se necesitaba y lo que se haría, sino que se dejó un mensaje de voz. Sin embargo, el audio se introducía con el siguiente texto:

“Tal vez lo puedas oír (el audio) en cualquier momentico del día y a mí también me queda más fácil contarte de qué se trata. Me parece chevere, sobre todo, también contarte la razón y motivaciones de mi investigación y ponerte en contexto del por qué esto es importante para mí. Y por qué lo estoy haciendo.”

En el audio, compartía la motivación personal de este estudio y el por qué lo consideraba importante, resumiendo un poco mi experiencia personal que se encuentra en el apartado introductorio, posteriormente indicaba qué necesitaba y cómo creía que podía llevarse a cabo. La respuesta fue completamente distinta, *“me encanta me encanta!!! cuenta conmigo 100%”*, era evidente la inicial disposición e interés en el tema investigativo. Esta es la organización con quien he tenido la suerte de analizar mis temáticas de estudio en los últimos meses, así que las conversaciones iniciales sí prosperaron. Sin embargo, me pregunto si pudo existir un factor diferenciador en haber establecido mi primer acercamiento directo desde el por qué estoy interesada en indagar en estos temas, a partir de mi experiencia personal. Esta duda surge desde una cuestión distintiva, ¿qué fue lo que generó que esta persona sí conectara? y más aún, ¿continuara con la comunicación? mientras las otras personas no. Este cuestionamiento tiene como base que en todos los casos quienes establecieron el primer acercamiento eran cercanos con la contraparte, pero luego que yo asumía la comunicación directa, las conversaciones no llegaron a concretarse.

¹³ Para darle claridad al lector, presento unas convenciones que aclaran el medio de contacto.

Los primeros acercamientos continuaron a través de mensajes y audios por aplicación telefónica, frente a lo que definimos que ante la dificultad de agenda intercambiaríamos información y preguntas por este medio para resolver dudas y definir los espacios para las entrevistas. La persona con quien desde el inicio he venido manejando la comunicación y concretado el trabajo cumple el rol de asistente administrativa, por lo que tuvo que *“tocar el tema de lo que se está haciendo y el proceso que se está llevando a cabo”* con su jefe, el Director Regional para que este estuviera *“willing to support”*. Luego de *“tocar base”* con él, me indicó que lo había notado *“un poco dudoso”, “por tiempo” (...)* *“por tantas cosas, de pronto es complicado ajustar la agenda y tal”*. Continuó,

“la idea también de que seamos parte de esto es justo lo que te dije al final, y es que nosotros también podamos ver resultados para nosotros que nos sirvan, como equipo, en nuestra cultura organizacional, etc. Te quería decir que entre yo más esté involucrada en el desarrollo, para que te pueda dar feedback, creo que más beneficios para todos, para ti en tu tesis como para nosotros como equipo de trabajo (...) porque sí, la idea es que yo esté lo más involucrada posible en el desarrollo de todo esto, incluso si me dices que me puedes ir mandando de pronto, pues lo que vayas plasmando en el papel en lo referente a nuestro trabajo de equipo, obviamente, pero si en las entrevistas, en todo lo que pueda yo estar involucrada para que tengas ese mejor input y feedback de mi parte, si estás de acuerdo. Porque si es importante y se me gustaría hacerte énfasis que las herramientas que al final salgan de todo esto, pues si sean herramientas que podamos usar como equipo y que no se queden ahí en el aire, sino que sea algo que pueda yo aplicar (...) que sea un aporte que también podamos darle a la organización, sería nada más nuestro equipo.”

Ante este escenario, mi emoción investigativa fue evidente ante la posibilidad de construir en conjunto, presentar adelantos y analizar de forma conjunta. Asimismo, esto acarrearía una gran responsabilidad que representaba hacer las cosas con calidad, atención, cuidado, cualidades que primarían ante la cantidad. No importaba cuánto se avanzaba, era clave tener claro el proceso que nos había llevado a cada punto en la investigación, la

paciencia sería primordial para mi intención de entender mi objetivo de estudio y entregar nuevos aportes. Así mismo, los tiempos y contenidos ya no serían “míos”, sino que dependían mucho más de la organización en cuestión lo que implicaba otro manejo de la información.

3.2 Descripción del contexto organizacional

A continuación, se describe el contexto organizacional de una empresa mexicana constituida legalmente en el año 2017 como Mast [REDACTED] Services Mexico en la Ciudad de México. Actuando selectivamente, los aspectos de funcionamiento serán examinados a partir de la información disponible y proporcionada por la empresa. El punto de partida fue la revisión del diseño de la organización, para ello, se identificaron las funciones, a qué se dedica la organización, sus metas, y objetivos. A partir de este momento fue posible identificar algunas limitantes para intentar cumplir con el objetivo, la disposición de tiempo del equipo y la realización de las entrevistas a profundidad de forma presencial. Debido a que el tiempo era limitado y no se querían afectar otras tareas y responsabilidades diarias de vital importancia para la empresa, inicialmente se realizó el intercambio de mensajes por la aplicación Whatsapp, casi que se podría decir que este intercambio de mensajes escritos y audios fue la primera parte de las entrevistas a profundidad, información que luego fue tomando más forma, continuando con los mensajes y algunas sesiones de trabajo en donde se resolvieron dudas de requerimientos y tiempos, así como preguntas específicas de la organización y de la pertinencia de esta investigación.

En términos generales es difícil definir cuantas entrevistas a profundidad se realizaron, ya que este “híbrido” entre entrevista e intercambio de información por mensajes instantáneos se llevó a cabo durante todo el trabajo de campo y cada uno de los mensajes intercambiados constituía información aclaratoria y de análisis que daba cuenta de las particularidades de la organización. Con esta situación en campo, recuerdo con claridad las ideas de Uhalde y Osty (2000), y es darse los medios y comprender mejor las experiencias y los procesos de cambio de esta organización, buscando profundizar en la comprensión de la dinámica social de la empresa, mediante los procedimientos de la investigación-acción; claro

está teniendo en cuenta las circunstancias actuales del Covid-19. El distanciamiento social que ha requerido hacer frente a la pandemia, limitó las observaciones en campo, las entrevistas realizadas vía zoom, imposibilitaban tener acceso a elementos del entorno, a dinámicas del día a día que se dan antes y después de cada entrevista, así como ciertas cuestiones de relacionamiento y posicionamiento en el lugar mismo de trabajo, por decirlo de algún modo, a priori en esta investigación se reconoce que la realidad está indudablemente parcializada. Cada uno de los actores organizacionales con quienes tuve la oportunidad de desarrollar las conversaciones de indagación, podía decidir que escenario mostrar durante la sesión, nada más claro que las variaciones del fondo de pantalla, o tal vez, muy seguramente los mensajes y audios intercambiados fueron editados o eliminados varias veces antes de ser enviados. No habrá forma de saberlo. Con la virtualidad en campo, ¿podemos hablar realmente de haber logrado indagar en las identidades de los sujetos organizacionales? Por mi parte, creo que es válido aceptar que las circunstancias actuales y ultra-flexibles de este particular trabajo de campo, me obligan a reconocer más temprano que tarde la muy alta probabilidad de manipulación, no necesariamente consciente, de la realidad por parte de todos los que hicimos parte de investigación. Tristemente, esta investigación queda en deuda con uno de los pilares motivacionales del estudio, las experiencias de los sujetos en su relación con un otrx, ya que el cuerpo, aquel que es el encargado de vivir la experiencia, carece de su escenario “normal”, escaseando en gran medida la naturalidad de las reacciones, de las miradas, de las risas, de las incomodidades, de los silencios, que solo se pueden identificar a través de la observación del cuerpo, de ese que esta en interacción con otrxs. Al final, estoy casi segura que con las circunstancias actuales, la realización de un trabajo etnográfico como tal, no es posible. La estrategia de investigación narrativa de característica interpretativa, parecía no solo ajustarse más al cumplimiento de los objetivos de la investigación, sino que respondía también a las limitantes actuales y requería adaptabilidad a la particularidad de los escenarios.

Además, la dificultad en la concreción de los espacios por motivos de agenda de la subsidiaria, sumado a la reactivación acelerada del sector con la realización de inesperados eventos presenciales de marca, afectó los planes para llevar a cabo las entrevistas con el

orden y los tiempos iniciales planteados. No solo los instrumentos metodológicos fueron flexibles, los tiempos y ejecución del trabajo de campo para recabar información de calidad, también lo tuvo que ser. Cualquiera que haya realizado trabajo de campo antes de la pandemia sabe que la investigación cualitativa debe estar abierta a la improvisación, y que los imprevistos también brindan información.

Los estudios de caso, y este no es la excepción, se caracterizan por las decisiones del investigador, hago A, B o C, mi decisión como investigadora fue que predominara la calidad sobre la cantidad. Aunque no llegara al punto deseado, el camino recorrido si procura por la claridad de las particularidades del proceso investigativo, entendiendo qué, si bien no se llegó a donde en un principio se quería llegar, sí hay transparencia del por qué se llegó hasta aquí. Esta elección responde no solo a mi satisfacción personal por procurar un mejor entendimiento del fenómeno de la gestión emocional y su relación con la cultura organizacional, sino que la contraparte, la organización que muy amablemente dispuso su tiempo, su historia, su experiencia a orden de esta investigación, espera que se asuma este trabajo con la responsabilidad de seguir encarando y haciendo propuestas, es decir, con el compromiso de un proceso iterativo. Para el líder de la organización, la principal preocupación consistió en:

“que se perciba que es una persona externa, que viene, hace algo y, chao se va. Si las dinámicas terminaran siendo efectivas, a mí lo que me gustaría es que -la asistente administrativa- termine viendo la manera de perfeccionarlas y viendo la manera de hacerlo a través de los managers y implementar rutinas hacia adelante. En el caso, de que mañana sean cosas que funcionen hasta cierto nivel y tengamos que volver a nuestro trabajo como siempre, -ella- tiene la responsabilidad de seguir encarando y haciendo propuestas que tengan que ver, a nivel de recursos humanos, por decirlo de alguna forma. Como es quien va a estar en la continuidad, es por eso que necesitamos que se maneje de una manera coordinada y de alguna manera liderada por ella.”

En este orden de ideas, aunque la entrega de esta investigación deba dar cumplimiento a unos tiempos estipulados por la universidad, existe también la

responsabilidad con la organización en cuestión. Al respecto, vale la pena retomar a Tadlaoui (2013), quien establece que la investigación es una actividad fundamental de la consultoría. Por ello, durante el trabajo de campo se reconocieron las circunstancias de encuentro/desencuentro en el que se desarrolló y se está desarrollando la investigación. El trabajo de campo se trasladó entre una investigación académica y una consultoría, estableciendo desde un principio el compromiso por entregar resultados, conclusiones y recomendaciones que puedan ser útiles para la organización.

Entre los puntos de encuentro y desencuentro, factores de diferenciación sugeridos por Tadlaoui (2013), el elemento administrativo es claro, la investigación está vinculada con temas académicos. En cuanto a la propiedad, hay ambigüedad, puesto que, si bien los resultados me pertenecen como investigadora, así como a la entidad académica, el “cliente” espera que los hallazgos y las herramientas de análisis puedan ser útiles y utilizables para la particularidad de su organización.

Respecto al estatuto de la información, la organización solicitó confidencialidad tanto en el nombre de la empresa, como el de los entrevistados, por lo que se usarán seudónimos¹⁴ para referirse a ellos y dar claridad al lector; es decir que, aunque es una investigación académica muchas cuestiones no son públicas y requieren, ante todo, de autorización de la organización y no estuvo a mi discrecionalidad.

Al exponer los costos, el presupuesto estuvo determinado por una entidad de apoyo, en este caso el Conacyt.¹⁵ Para la gestión, la organización no espera eficiencia o celeridad, ni se ajusta a una temporalidad, más bien, son las herramientas metodológicas el principal interés, instrumentos o dinámicas que permitan indagar en la gestión emocional y sean de aplicabilidad para su cultura organizacional: *“Si las dinámicas terminaran siendo efectivas, a mí lo que me gustaría es que se termine viendo la manera de perfeccionarlas y viendo la manera de hacerlo a través de los managers y implementar rutinas hacia adelante”*, intervino el Director Regional.

¹⁴ Ver tabla 12 de referencia.

¹⁵ El Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología de México otorga becas a los estudiantes mexicanos y extranjeros admitidos con buen desempeño académico al Programa de Estudios Organizacionales, el cual se encuentra adscrito al Padrón Nacional de Posgrados del CONACYT.

La relación, también se desarrolla en una doble vía, aunque he tenido autonomía como investigadora, los instrumentos y el perfeccionamiento de los mismos se llevarán a cabo entre la organización-cliente y yo, investigadora-consultora: “-La Asistente Administrativa- *tiene la responsabilidad de seguir encarando y haciendo propuestas que tengan que ver, a nivel de recursos humanos, por decirlo de alguna forma. Como es quien va a estar en la continuidad, es por eso que necesitamos que se maneje de una manera coordinada y de alguna manera liderada por ella*” indicó el Director Regional. De esto también da cuenta el diseño metodológico, que no ha estado condicionado por términos de referencia desde la organización, sino que se elaboraron de acuerdo con los objetivos de la investigación.

Curiosamente, la definición del tema de estudio, también parecen ser temas de interés intrínseco en y entre la organización y yo. El cliente, antes de esta investigación, ya tenía definidos unos intereses enfocados con el rol de las emociones en su organización y yo, por mi lado con la definición del problema. “*Es que nos vinimos las dos como anillo al dedo, porque yo ahorita estoy muy interesada en esto pero nunca había profundizado o empezado el camino. Que ella me haya contactado justamente con este tema y con esta investigación y que haya querido apoyarse en nosotros, pues que mejor para las dos.*” Intervención de la Asistente Administrativa ante el Director Regional, durante la entrevista específica de descripción de la organización. Asimismo, la organización ha venido llevando a cabo el proceso de cumplimiento con la norma 035 de la Secretaría del Trabajo, demostrando que para la organización es necesario abordar los temas afectivos de sus empleados.

“Hace poco empezamos con el proceso de la NOM35, es un proceso por el que tienen que pasar todas las empresas mexicanas, que de hecho entro en vigor, a finales del 2018, pero apenas me imagino se está empezando a implementar por la pandemia. Que es como un proceso de identificación y análisis y pues un desarrollo de procesos como para la norma, se ven temas psicosociales dentro del espacio laboral (...) algo así, es un proceso que se tiene que llevar a cabo por todas las empresas en México. Y para esto, contratamos a unos consultores, que son como nuestros contadores y nos ayudan con temas de contabilidad y pues dentro

de sus áreas de consultoría tienen esta, que es la que nos está ayudando como recursos humanos/psicología para ayudarnos con la NOM-35.”

Sin embargo, aunque hay un interés propio de estos temas por parte de la organización, en el factor posicionamiento, los criterios y marco teórico ha conservado su independencia académica para establecer su propia postura, ha sido una suerte, que esta organización responda en la práctica a sus valores de discusión, diálogo y exploración.

El desarrollo del trabajo de campo, se ha caracterizado, como ya se ha indicado, por su flexibilidad, y se ha tenido que ajustar en el transcurso de su realización, tal vez, al no haber un contrato formal entre la organización y yo, se ha podido estar más dispuesto a los cambios, sin embargo, esto no quiere decir que el proceso no haya sido organizado y se haya dado cumplimiento, en lo posible, a los espacios de trabajo y la entrega de la respectiva información entre los involucrados.

Los siguientes seis factores que se exponen, tienen una armonización interesante. La toma de decisiones está mediada por el sentido de responsabilidad, la organización no modifica la orientación de la investigación, sin embargo, el alcance del proyecto si ha sido modificado debido a la disposición de agenda de las personas de la organización, dependiendo de las condiciones del proyecto, donde la responsabilidad moral ante la comunidad investigativa está presente, pero también se quiere cumplir con la responsabilidad contractual no formal, cumpliendo con la “palabra” y entregar, en los próximos meses un producto que sea útil para la organización. Si bien es cierto que se busca dar cumplimiento al objetivo de la investigación, generando nuevos conocimientos, también se quiere mejorar, como en el caso de la consultoría, los procesos y resultados de su gestión emocional y la relación con esa cultura organizacional. Para mí, los criterios de evaluación no es solo que la investigación sea validada por la comunidad académica, sino que la organización quede satisfecha. El impacto esperado, también se enlaza en la toma de decisiones y la responsabilidad, efectivamente, en estos momentos de la investigación el impacto inmediato y práctico es limitado para la organización, y más bien, con suerte, espero generar impacto en el campo de conocimiento de los Estudios Organizacionales, asegurando el rigor académico, pero a su vez, efectos concretos para la organización.

En el trabajo de campo, estos 17 factores de Tadlaoui (2013) no han sido estáticos ni inamovibles, de hecho, al conjugarse, el contexto académico y la no nombrada de forma oficial, consultoría, se entremezclan hasta perder su diferenciación. En el momento en el que un estudio de caso se establece, la estrategia de investigación se modifica, puesto que en la relación investigador-organización, al detectar un problema o una posibilidad de cambio, la organización espera que se aporten respuestas prácticas a situaciones reales e información que guíe la toma de decisiones para procesos y cambios estructurales, en este caso en la gestión emocional y la cultura organizacional. En todo caso, la implementación del trabajo de campo de este estudio de caso, trasladó la investigación académica a una investigación-acción, donde alcanzar los objetivos con un estudio de caso son al final la prioridad. Una vez la organización participa, invierte tiempo y recurso humano, también espera descubrir conceptos nuevos y las relaciones entre estos, comprender el fenómeno que se está estudiando desde los involucrados en él, proporcionar información de las cuestiones que se están estudiando, confirmar o debatir algo que ya se conozca, encontrar otras situaciones o hechos, obtener conclusiones sustanciales y analizar a mayor profundidad las situaciones que experimentan las personas, en la particularidad de la organización, para finalmente hacer uso de esos hallazgos.

Al realizar un análisis organizacional, independientemente del fenómeno o las cuestiones que se quieran entender y comprender, nos enfrentamos a un exceso de posibilidades de información que es humanamente imposible procesar e interpretar (Rodríguez, 2006). Para abarcar la complejidad de la información primaria y secundaria que se recolecta y lograr relacionar entre sí los criterios de análisis en forma sistemática, de cada una de las partes involucradas, que abiertamente no han sido establecidos de forma aislada ni al azar (Rodríguez, 2006); se requieren unos mínimos necesarios que den orden y estructura no solo al análisis sino a cómo se presentarán los resultados de la indagación. Los parámetros con los cuales se observará el sistema organizacional, están sujetos al marco teórico y metodológico que se desarrolló en la Fase 1 de esta investigación, concerniente a la caracterización de la problemática consolidada como Estado del Arte. El valor ordenador e interpretativo del funcionamiento organizacional, encuentra en los referentes marco pasos

orientadores, que sin embargo, no son camisa de fuerza, sino que han guiado el camino. Para Rodríguez (2006), los modelos de análisis organizacional brindan un parámetro, son una guía para la comparación, permitiendo estudiar a las organizaciones en su particularidad, un modelo, consolida una teoría del funcionamiento organizacional, los conceptos y sus relaciones.

Ahora bien, Rodríguez (2006), propone 5 perspectivas de análisis para encontrar eficiencia organizacional, las cuales deben abordarse como un estudio sistémico, es decir que no son excluyentes, son complementarias y muchas veces se superponen. Si bien Rodríguez (2006) orienta su propuesta a la eficiencia, discrepando con los objetivos propios de este estudio, su planteamiento de análisis sistémico organizacional, permite reconocer puntos de referencia. La perspectiva individual, perspectiva societal, la relación con grupos informales, subsistemas, estudio de los ejecutivos y la normativa de la empresa que propone Rodríguez (2006), se centra en lo establecido, lo escrito, lo objetivo, lo estratégico de una organización. De ahí que fuese necesario profundizar un poco más en los aspectos subjetivos, significados, idearios, creencias e interpretaciones para ir al encuentro con los objetivos de estudio.

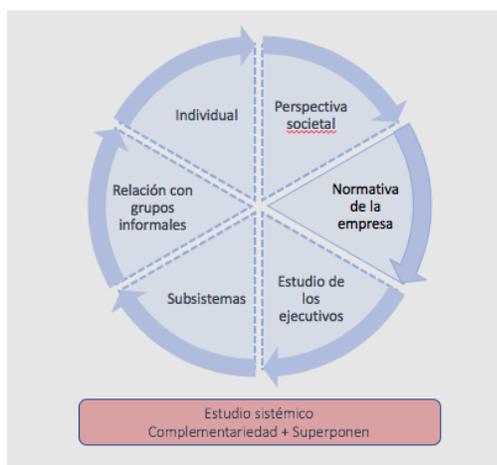


Figura 13. Perspectivas de análisis para el diagnóstico organizacional. Fuente: Rodríguez, 2006.

Hochschild (2012), establece esta importante relación entre las normas sociales y los sentimientos, un camino que desde la sociología de las emociones traza una línea de análisis que determina un hilo conductor. Uhaldi y Osty (2000), en su texto Sociología de la Empresa

e Intervención Sociológica, hablan de la importancia de la norma social dentro de la empresa, y proponen dar cuenta del funcionamiento productivo desde varios ángulos, como una construcción política, como una construcción cultural y como una construcción institucional.

La diferenciación, para abordar el análisis de la particularidad de esta organización a partir de una mirada sociológica, es mantener la coherencia de abordar el fenómeno afectivo y cultural de la organización respondiendo a la interacción social, su naturaleza, causas y consecuencias en el día a día laboral. Para la sociología, el hombre es tanto el punto de partida como de llegada, se observa y se escucha al sujeto social, sus comportamientos en su sistema social, en este caso su organización. Con Uhaldi y Osty (2000), pasamos a tener en cuenta constructos políticos, culturales e institucionales desde el sujeto mismo, y cómo estos se establecen como procesos regulatorios transversales que mantienen la estructuración del sistema social en torno a disfunciones o control de la eficiencia organizacional. Es decir, lo objetivo resulta ser tan importante como lo subjetivo, las normas informales adquieren un lugar protagónico en el diagnóstico organizacional. Entonces, el objeto de la intervención sociológica aborda las reglas legítimas, aquellas que se negocian, reglas de la organización del trabajo, gestión de personal, qué es prioridad y qué no en la producción. Ahora bien, de acuerdo con Uhaldi y Osty (2000), en la realidad organizacional, las organizaciones no solo experimentan un antagonismo de roles y lógicas entre líderes y subordinados, sino que se articulan las reglas institucionales gracias a la mediación de normas implícitas, socioproductivas a través de negociaciones implícitas, que son reguladas por todos los empleados, independientemente de su rol dentro de la organización. Es decir que, en los procesos organizacionales estos se constituyen como actores reguladores, es decir que las normas tácitas también son reglas de control, donde en algunos casos se puede hablar de controlar la autonomía productiva, el reconocimiento, la identidad, y es que, parece ser que el cemento de los actos de gestión son las normas de comportamiento implícitas y no la racionalización del trabajo (Uhaldi y Osty, 2000).

Dicho lo anterior, como investigadora es necesario atender la realidad subjetiva en su encuentro con lo objetivo, de otra manera, en este caso desde el sujeto mismo. Al respecto, Uhaldi y Osty (2000), enfatizan en la importancia y sugieren estrategias para

recabar y analizar información relacionada con este tipo de normas, reconociendo la dificultad acceder a estas. En principio, se hace imprescindible unos mínimos de confianza entre el investigador y el actor, a lo que el investigador debe garantizar hacer uso de la información con responsabilidad, de ahí que no se presente el nombre de la organización ni los nombres de las personas entrevistadas. A continuación, se presenta una tabla que consolida el seudónimo del actor, cargo, tipo de comunicación y número de entrevistas realizadas a la fecha, la cual pretende facilitar la lectura del documento.

Seudónimo del Actor	Cargo	Tipo de comunicación	Número de entrevistas
(SG)	Administrative Assistant - LATAM	Intercambio de información y coordinación de actividades por Whatsapp (audios y texto)	Desde el 25 de agosto de 2021 a la fecha.
		Intercambio de correos con información	12
		Sesiones de trabajo de gestión	2
		Entrevista a profundidad vía zoom	1
(RH)	Regional Director - LATAM	Entrevista a profundidad vía zoom	1
(CE)	Area Manager de la Región Andina	Entrevista a profundidad vía zoom	1
Equipo consultor Salles, Sainz –Grant Thornton, S.C.	Gerente de Capital Humano Especialista de Talento	Exposición y entrevista específica relacionada con la Norma Oficial NOM-035-STPS-2018 Factores de Riesgo Psicosocial en el trabajo.	1

Tabla 12. Entrevistas realizadas para esta investigación.¹⁶ Fuente: Elaboración propia.

¹⁶ Se realizaron las respectivas grabaciones de las diferentes sesiones por zoom, autorizadas por los participantes, las cuales fueron transcritas en diarios de campo.

La empresa objeto de estudio se enmarca en la industria del consumo de licores y su modelo de negocio tiene como objetivo cumplir como oficina de operación de servicios u oficina de representación, más no una de operación comercial o de compra o venta, explica (RH), Director Regional para LATAM. Es *house* de operaciones de una multinacional alemana, ubicada en México, pero con incidencia para toda Latinoamérica. Bajo esta figura, el centro de operaciones, opera para contratar unos *headzones*, personas que cumplan un rol de dirección y coordinación con los equipos de distribución de la región o *partners* de distribución y a su vez, centralizar la dirección que busca dar cumplimiento a los objetivos y metas que se establece desde Alemania. La Asistente Administrativa, señala también que, si bien ellos no distribuyen el producto, sí coordinan y dan servicio a la multinacional alemana, llevando los planes y servicios de marketing que requiere la marca. Para ese propósito, se alinean con múltiples agencias ubicadas dentro de la región latinoamericana, para que los distribuidores, que están en cada país, y son los encargados de vender el producto, cumplan con los requerimientos de la empresa alemana, pero también alcancen sus metas de venta por distribución.

La oficina presta servicios de ayuda y apoyo a la multinacional alemana y a las distribuidoras latinoamericanas. Bajo ese rol de coordinación, deben combinar los recursos económicos, técnicos y de personas de la multinacional alemana dirigiendo su trabajo al cumplimiento de los requerimientos establecidos por la empresa europea, enfocando o "*tropicalizando*" su trabajo y acciones específicas hacia un público latinoamericano, a través de personas que son y trabajan en la región.

La subsidiaria está constituida legalmente en México, y aunque sus empleados están contratados por [REDACTED] Alemania, es decir, fueron seleccionados y reciben su pago por parte de la multinacional, también son trabajadores bajo las leyes del trabajo mexicanas. Dicho de otro modo, los empleados responden a instrucciones, códigos y normativa establecida por la multinacional en Alemania, pero a su vez, deben cumplir con regulaciones legales mexicanas. Más adelante se profundizará en las personas que hacen parte de la oficina de representación, sus cargos y responsabilidades.

Para poder describir la organización específica de este estudio de campo se hace necesario identificar las diversas características y elementos generales que especifican no solo a esta oficina de servicios, sino en principio a la multinacional alemana, como fuentes fundamentales para abordar el análisis y el diseño específico de la oficina de representación.

La multinacional alemana se precia de su historia, denominando su licor insignia como una “bebida legendaria”. La compañía fue fundada en un pequeño pueblo cerca a Berlín en 1878, bajo el nombre del mismo pueblo que le vio nacer, Wolfenbüttel. Un negocio familiar, que se dedicó en un principio a la producción de vinagre, pero que para 1960 ya contaba con un elaborado portafolio de productos. Ya en 1964 se concentraba exclusivamente en la producción, mercadeo y venta de su licor de hierbas insignia.

En 1917, el hijo del dueño, “Curtis”, se hace cargo de la empresa. Pero su verdadera pasión no era la producción de vinagre para la industria conservera local, su interés real era la elaboración de “bebidas espirituosas” a base de hierbas, entusiasmo que compartía con la caza de animales. Con el cese de la producción de vinagre, en 1922, la empresa se centra en el vino y las bebidas “espirituosas”. Fue hasta 1935, luego de muchos años de perfeccionamiento de la fórmula, que el licor de hierbas botánicas que conocemos hoy, sale al mercado. Gracias a la dedicación de “Curtis”, la antes bebida festiva exclusiva para cazadores de la zona, ya estaba a la venta. El nuevo licor, con su fórmula secreta, no solo cambió el rumbo del negocio familiar, sino que, alrededor de esta bebida, con su botella insignia, se da origen a una historia, *viva, rica y variada*, como ellos mismos lo describen en su web corporativa.

Ya este pueblo cerca a Berlín no es solo un punto geográfico, un licor no es un simple licor, una botella no es tan solo una botella. Tampoco el creador es solo una persona, ni mucho menos es tan solo un proceso creativo, sino que se construyen mitos en torno a cada uno de los símbolos que hacen parte de la historia que se cuenta. Son los significados los que representan a este objeto, idearios que giran alrededor de esta cosa material que no es inanimada, sino que, por el contrario, guarda y se esfuerza por salvaguardar una relación de identidad con los lugares, las personas, la experiencia, que le vieron nacer y crecer, hasta

convertirse en una semejanza formal. Y de esto dan cuenta los esfuerzos de la empresa en las décadas siguientes.

En el año 1952, el sobrino del inventor de la bebida icónica, se incorpora a la empresa familiar como representante autorizado. Güntherly, tenía un talento especial para las campañas de marketing, convirtiendo al licor botánico en una de las marcas más exitosas y conocidas de Alemania. Ya se empieza a establecer un constructo social alrededor de la bebida, empezando por el país que lo vio nacer. Wolfenbüttel continúa en crecimiento y para 1958 deben ampliar sus instalaciones, trasladándose a un nuevo edificio; una calle que, posteriormente, en honor al aniversario número 70 del creador del licor y dueño de la compañía, pasa a llamarse igual a su bebida insignia - [REDACTED]straße. La bebida se empieza a introducir en la cultura de la población y los lugares que frecuentan, un orgullo no solo para quienes trabajan en la compañía, sino para los locales y ciudadanos alemanes. Aunque, probablemente es igual de preciso decir que la cultura de la población se insertó en la icónica bebida. Tanto el producto, como la marca se asientan y se afirman con importante estima a un lugar específico, a un sentido de hogar, manifestando aún hoy, como multinacional, que son una *empresa familiar, anclada a nivel local, pero con actuación a nivel mundial*.

Para 1970, la multinacional alemana experimenta cambios significativos, cambia su nombre, y tras el fallecimiento de "Curtis", su primo Güntherly y un médico-empresario, esposo de la hija de "Curtis", toman las riendas de la empresa. La organización ahora respondería al nombre del famoso licor. Cinco años después, la fama del licor expande sus fronteras, un importador estadounidense firma su primer acuerdo de distribución con [REDACTED] [REDACTED] logrando *hacer del icónico espíritu de Wolfenbüttel un nombre familiar en los Estados Unidos*. Hoy en día, este país sigue siendo uno de los principales mercados para la empresa.

En la década de los 80, la empresa sufre una nueva reestructuración, por un lado, cambia nuevamente su nombre, acortándolo, pero aún manteniendo en el, el de la bebida. Por el otro, si bien las acciones de mercado permanecen hasta hoy con la familia; por primera vez en su historia, ningún miembro de la familia hace parte de los consejos de administración

de la empresa. Posteriormente, se convierte en una sociedad anónima regulada por la legislación de la UE, Mast- [REDACTED] SE.

La empresa se expande vertiginosamente, en el año 1996, se extienden en el territorio nacional, abriendo una nueva planta de llenado en Sajonia. Esta planta de producción respondería, principalmente, a la demanda del mercado de Europa del Este, España y Sudáfrica. Durante los años noventa, las exportaciones internacionales fueron significativas, superando, en el año 2000, las ventas nacionales en Alemania.

El paso de una pequeña empresa, que siglo y medio después se ha transformado y consolidado de manera tal que cuenta con alrededor de 1000 empleados con contrato directo, la mayoría ubicados en Alemania, pero con presencia en todos los continentes, a través de 10 subsidiarias, cada una con características específicas. Este tránsito de empresa familiar a multinacional la describen como audaz y poco convencional, adjetivos que también le otorgan a la marca del licor que responde al mismo nombre que la empresa.



Imagen 1. Subsidiarias de [REDACTED] alrededor del mundo. Fuente: Web corporativa de [REDACTED]

Hoy en día, para la empresa alemana, el éxito internacional y la presencia en al menos 150 países, se debe al *magistral equilibrio entre tradición e innovación que han mantenido a lo largo de los años*. Indicando que siempre se han mantenido fieles a sus raíces y valores fundamentales, a la par de la apertura de nuevos mercados. Ahora bien, ¿cómo llega una empresa alemana, dedicada a la producción y venta de licores, a tener un *house* de operaciones en Latinoamérica?



Imagen 2. Lugares (parte más oscura) en donde esta marca de licor está alrededor del mundo.
Fuente: Web corporativa de [REDACTED]

Como señalamos anteriormente, la década de los 90 se caracterizó por un incremento en las exportaciones, expandiéndose a lo largo y ancho de los cinco continentes, con mayor fuerza en unos países que en otros. Como explica el actual Director Regional para Latam, el licor [REDACTED] llega a México como ha llegado al resto de países de Latinoamérica, a través de un socio de distribución. Las primeras ventas que se hicieron en México se hicieron en los años 90. La importación de producto, inversión y promociones en mercadeo para el desarrollo de la marca en el país, estaba completamente a cargo del *partner* de distribución, es decir, que la responsabilidad al 100% de el desarrollo de la marca era de ese socio de distribución. A medida que va creciendo la operación en tamaño de negocio en Latinoamérica, [REDACTED] decide ubicar a una persona que sea cabeza de desarrollo de negocio, *estando en Colombia, me dieron esa responsabilidad en algún momento, en el 2012*, comparte el actual Director Regional.

El aumento de la demanda del producto diferenciada exige unas decisiones particulares a [REDACTED]. En el año 2014, [REDACTED] abre la primera subsidiaria en el extranjero; en Reino Unido, la filial representa a la empresa familiar alemana como distribuidor independiente en el año 2014. Un año después, [REDACTED] realiza una compra sin precedentes, adquiriendo a quien fuera su importador estadounidense desde 1975, y establece una subsidiaria en los Estados Unidos. A partir de este momento, la gestión de sus mercados más importantes, Estados Unidos, Alemania y Reino Unido, los realiza la empresa de forma independiente.

En el caso de Latinoamérica, a medida que se sigue consolidando la operación, se decide montar una oficina de representación o una oficina de servicios, que, a diferencia de las subsidiarias inglesa y estadounidense, no tiene una operación comercial o de compra y venta, sino es una operación de servicio. La razón para establecerse en México, se dio luego de la evaluación de cuatro plazas: Colombia, Costa Rica, Miami y México, como potenciales centros o *house* de operaciones. El actual Director Regional para Latam explica que, se buscaba la manera de tener simplicidad geográfica para la región, tamaño potencial de mercado, facilidad para conformar empresa, y lo que podía representar la carga impositiva en cualquiera de estos países con este modelo de negocio. Finalmente, para 2017, se toma la decisión de establecer la base de coordinación de servicios para la región en México, se dio por dos factores de mayor peso, el considerable tamaño potencial del mercado mexicano y las facilidades para hacer empresa, en comparación con los otros lugares.

Como operador de servicio para Latinoamérica, establece su rol de coordinación entre la casa matriz en Alemania y con los diferentes equipos de distribución de la región. Para ello contrata unos *headzone*, un líder en y para los territorios específicos, que puedan llevar a cabo las tareas de concertación para el logro de las metas y los objetivos de la marca, ya establecidos en gran medida desde Alemania pero que también deben responder a los objetivos de los *partners* de distribución.

La subsidiaria [REDACTED]-México, se relaciona con los diferentes *partners* de distribución a través de una inversión conjunta para conformar equipos de marca, pero estos socios, cuentan con una estructura propia y diferenciada a la de [REDACTED]-México. En estos equipos de marca se designan, por ejemplo, los Gerentes de Mercadeo y los Brand Ambassadors, implementados dentro de las operaciones de cada uno de los distribuidores que, en conjunto con los equipos comerciales, reportan a la subsidiaria. Es decir, que el rol de la oficina de representación se extiende en sus funciones de coordinación a la de dirección de las operaciones específicas de la marca a la que representan. Al igual que como explica Simon (2007), esta organización ha necesitado ser flexible a lo largo de su proceso de diseño, de modo que el diseño pueda evolucionar y al responder a las nuevas consideraciones que surjan, se pueda responder a necesidades y condiciones nuevas. Es necesaria esta

flexibilidad, puesto que su relacionamiento se da con múltiples actores y culturas. Como explica el Director Regional, *“se dan dos situaciones, puede ser que Alemania de una línea y la tengamos que cumplir al 100%, puede ser que las líneas de Alemania no sean lo suficientemente “tropicalizables” a la realidad latinoamericana y tengamos que hacer algo nosotros, es decir, una propuesta regional”*. Lo que empezó como una cabeza de desarrollo de negocio, en el 2017, se convirtió en una oficina de representación, para poder responder a las nuevas consideraciones de cada etapa. Esta flexibilidad, es para que se pueda continuar evolucionando y respondiendo a necesidad y condiciones nuevas (Simon, 2007). Finalmente, Simon (2007), enfatiza en que la flexibilidad es necesaria porque la racionalidad humana es limitada, incapaz de anticipar todas las contingencias que se presentarán durante el proceso de diseño y todas aquellas que aparecerán cuando usemos después el objeto diseñado; en una región tan diversa como Latinoamérica, se hace más que necesaria.

Es entonces como, en un principio, uno podría pensar que es una organización pequeña, puesto que cuenta con un equipo de 6 personas. Lo cierto es, que a través del estudio de caso fue posible moverse entre la especificidad de la organización y la multiplicidad del sistema al que pertenece. En una primera mirada, la estructura formal que posee es la siguiente:

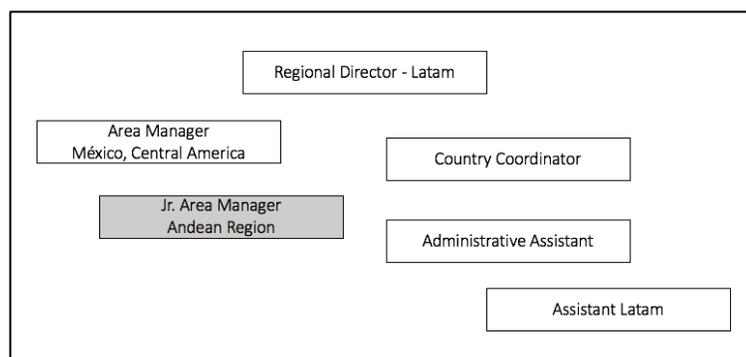


Figura 14. Organigrama de la oficina de representación para Latinoamérica. Fuente: Elaboración propia a partir del organigrama oficial de la organización, eliminando nombres propios y colores corporativos.

Al conocer un poco más del día a día en la organización se puede divisar el sistema al que pertenece y se evidencia una modificación en la estructura. Indagando en la manera en que las decisiones y el comportamiento se ven influidos dentro de y por la organización, se

puede recordar a Simon (1988) en este ejercicio, y es que se logra una mejor forma de lograr una visión extensa de la estructura y del funcionamiento de esta empresa específica. Esta estructura de orden, control y coordinación busca cumplir con unos objetivos específicos, tiene que asegurar y desarrollar la marca, pero no puede hacerlo sola, necesita y se alimenta de un sistema que le apoye. Simon (1968), establecía que, en la explicación del comportamiento de una organización, era importante analizar las premisas sobre las que actúan los empleados, es decir, los criterios o guías que sirven para desechar una multitud de posibilidades hasta llegar a una realización particular. Continúa, indicando que al explicar la conducta en función de las “premisas” del actor, estamos sobre todo interesados en el comportamiento consciente y racional, aunque la conducta humana no lo sea, pero, puesto que las organizaciones se crean para alcanzar ciertos objetivos, el estudio de la administración tiene que estar necesariamente interesado en los aspectos racionales del comportamiento humano (Simon, 1968).

En ese orden de ideas, se le preguntó a los entrevistados, cómo era un día a día en su trabajo, incluyendo sus momentos de ocio. Así mismo, se indagó en sus responsabilidades, las personas con quienes se relacionan en el día a día y el proceso de toma de decisiones en cuanto a políticas, estrategias e ingreso y retiro del personal, entre otros. Esto, buscando responder a ese examen minucioso de las premisas del que nos hablaba Simon (1968), aquel en el que se funda cualquier opción administrativa, que implica dos especies distintas de elementos: los elementos objetivos, basados en hechos, los medios; y los elementos de valor, los fines.

Cuáles son entonces los medios, que dan cuenta de cómo se están comportando los actores organizacionales para cumplir con los objetivos. En un día normal de trabajo para el Director Regional se divide entre reuniones con personas en Alemania, el equipo interno en América Latina, y con mercados específicos (vía o Zoom o presenciales). En estas reuniones se tratan diversos temas, algunas son del proceso normal de negocio, que viene desde el planeamiento de cómo se diseña el negocio, o dependiendo del momento del año, puede ser de “planning full leader” o una planeación de negocio “forecast”; o una revisión de cómo fueron los resultados del mes, básicamente es planeación y seguimiento al negocio. El día a

día, normal, es muy enfocado al negocio. Aunque también hay sesiones uno a uno, donde se ven y se reportan pendientes, se priorizan asuntos, y se dan algunos *inputs* a lo que sea necesario. Estas sesiones *one on one*, tienen un tono más personal y son un poco más informales, a veces, aclara el Director Regional.

Para la Area Manager de la Región Andina, las tareas específicas de su trabajo inician respondiendo los correos que vienen de Alemania, por la diferencia horaria. Tiene llamadas con los equipos el resto del día y responde correos y pendientes. Puesto que su rol es supervisar, tanto comercial como la gestión de marketing de los mercados a cargo (Ecuador, Perú, Chile, Bolivia, Argentina), trabaja directamente en la supervisión con los *Brand Managers* o los gerentes de área en los distribuidores que son más pequeños. La supervisión se centra en la parte comercial, ya sea las ventas que ellos tienen y su distribución de canales, las órdenes para la gestión comercial, seguimiento a los niveles de inventario y abastecimiento. Así mismo, es también responsable de realizar el seguimiento a la gestión de marketing, todo lo que tiene que ver con el cumplimiento de lo establecido y acordado en el plan de marketing anual; pero también procura por una eficiencia sobre la inversión del presupuesto que se acuerda entre ambas partes.

Para la Administrative Assistant también en su día responde a llamadas entre los equipos de Latinoamérica, el equipo interno y Alemania. Cuando habla con los distribuidores es para revisar facturas y órdenes que luego requieren llamadas con logística en Alemania. Si se van a realizar convenciones, asume el liderazgo, pero se apoya en las agencias de publicidad que corresponda con el país latinoamericano. Dependiendo de sus actividades diarias y los requerimientos específicos para cada tarea, contacta a quien sea necesario. En Latinoamérica son alrededor de 60-70 contactos y ya depende cuál es el trabajo a revisar, que tiene que ver con los embajadores de marca, que fluctúa entre 25 y 30 en la región. Por otra parte, están los Brand Managers y dueños de distribuidoras en Latinoamérica, que son como otros 30, con ellos se ven cosas de facturas o documentos. En su trabajo con Alemania, ya depende de lo específico que necesite, y contacta a la persona encargada del área. Por ejemplo, cuenta la Administrative Assistant, si se necesitan revisar facturas, toca base con el equipo de finanzas; si se trata de un tema de presupuesto, toca base con Development

Analytics; si es algo de logística, establece contacto con esa área para resolver. Para la Administrative Assistant, en general hace de todo un poco y está en contacto con muchísima gente en un mismo día, depende de la tarea en cuestión y de quién lo va a hacer; *normalmente cuando la gente en Alemania necesita algo de la región me contacta a mí o al Country Coordinator, que está en Alemania (...)* somos, literal, el primer punto de contacto.

Por lo tanto, si bien son 6 personas, en realidad terminan siendo como 70 colaboradores para [REDACTED] en la región. El Director Regional, explica que, por ejemplo, *puede que en un Colombia tengamos un Brand Manager y seis Brand Embassadors, que estén contratados dentro de la estructura del distribuidor, pero estas personas al final están para dar respuesta a los requerimientos de [REDACTED]. Por el tamaño del negocio, agrega el Director Regional, no hace sentido abrir o montar una operación en cada país, entonces se monta dentro de la estructura de los partners un equipo interno que trabaja con nosotros y de la mano del distribuidor.* Por ello, estructuralmente trabajan como dotted-line, dentro de la estructura del distribuidor, asegurándose que los planes sean ejecutados de la forma correcta con ellos.

Mintzberg (1989), al referirse a la esencia organizativa señala que toda actividad humana organizada hace surgir dos requisitos fundamentales y opuestos: la división del trabajo, en diversas tareas a realizar y la coordinación de las tareas para llevar a cabo la actividad. Es decir, que la estructura de una organización, son las maneras en que se divide el trabajo en diferentes tareas y luego se logra la coordinación entre las mismas. La subsidiaria de [REDACTED] divide y coordina las tareas de la siguiente manera, un *front-end* y un *back-end*, señala el Director Regional. El back-end, es toda la parte operativa, que incluye, por ejemplo, la supervisión de las órdenes de embarque del producto que se va a mandar de un país a otro, lo contable o financiero, es decir, temas administrativos. Ese es el grueso del relacionamiento que tienen con Alemania, un *back-end* administrativo. El equipo dentro de la subsidiaria se organiza de tal manera que una parte se encuentra ubicada en Alemania, dos personas, y una, de ese rol administrativo en México. Esta forma de organización, se da por la necesidad de cercanía en Alemania, tener presencia en la misma zona horaria que permita atender y resolver los problemas que se presenten con las áreas

de servicios en el país europeo. Por otro lado, el Director Regional, comparte que el entendimiento cultural también es crucial para esta decisión, ya que hay ciertos procesos o ciertas formas, que son más claras para aquellos que están más allegados con la cultura alemana. Ahora bien, también detectan que es necesario que exista entendimiento hacia Latinoamérica, por eso, las dos personas que trabajan desde Alemania y atienden los asuntos de la región, una es mexicana y el otro portugués, *entonces tienen ese entendimiento y esa forma creativa de buscar flexibilidad a los problemas cuando suceden*. Para Latinoamérica, la decisión es semejante, para funcionar en la misma zona horaria que los *partners*, la Administrative Assistant en México, ayuda en toda la parte administrativa. Quien se encarga de estos temas es mexicana, pero también cuenta con una cercanía con la cultura alemana, cuenta que cuando se enteró de la vacante para [REDACTED] a inicios del 2017, fue más fácil el proceso porque estudió en el Colegio Alemán, al igual que el Area Manager para México y Centro América. Así mismo, tuvo la oportunidad de vivir a corta edad con su familia en ese país, para luego regresar por otro año, a sus 17. Entonces las costumbres alemanas no le son ajenas.

El *front-end*, aclara el Director Regional, es más comercial y de mercadeo, y para esos temas, la subsidiaria tiene a tres personas. Los Area Manager, uno en México, una en Chile y el Director Regional, que se mueve entre Colombia y México. El *front-end* siempre tiene un “ligero” soporte con algunas áreas centrales de marketing en Alemania, *pero digamos que en el 90% de los casos, el relacionamiento y la dirección es asumida directamente por nosotros acá en América Latina*, puntualiza el Director Regional.

En este caso, la organización está adscrita a una oficina central, que, mediante una línea discontinua de influencias de subordinación responde a las influencias del sistema, establece en conjunto estrategias de venta del producto que representan y aseguran la marca, por parte de sus *partners* de distribución. A fin de cuentas, para que la oficina de representación pueda seguir existiendo, los elementos básicos de su estructura deben responder a mecanismos de coordinación, a encontrar y actuar conforme a formas fundamentales en los que la organización, junto con las otras organizaciones con las que se relaciona, coordinan su trabajo. Como indica Mintzberg (1989), los mecanismos de

coordinación son el pegamento de la organización, la mantienen unida y por ende viva. Al haber tenido la oportunidad de conocer el día a día organizacional, desde el actor, la estructura de la organización se modifica, se amplía en su detalle.

En términos generales, la oficina de representación apoya, coordina y direcciona lo que se ha planificado desde la oficina central. Lo que constituye la marca desde Alemania, cómo se presenta la marca y el producto insignia hacía el mundo, ya ha sido definido con anterioridad desde la casa matriz en Europa, estas piezas previamente y solidamente definidas, son la forma correcta de hacer las cosas hacia el consumidor final y la oficina de servicios para Latinoamérica existe para y por su resguardo. Esta realidad, obliga a volcar la mirada hacia el *headquarter*, y la pregunta guía es: ¿dónde se ubica la subsidiaria en la estructura de la multinacional?

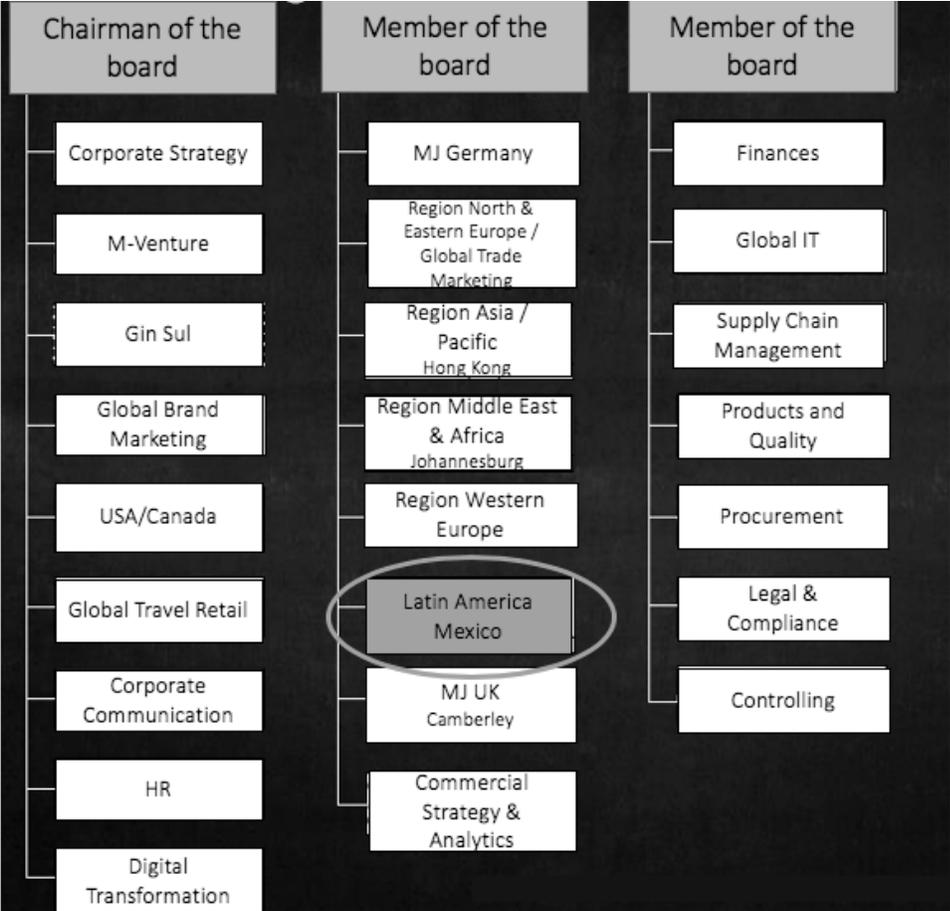


Figura 15. Estructura multinacional y ubicación de la subsidiaria. Fuente: Webcorporativa de la organización revisada en octubre de 2021.

Al acercarnos de nuevo a la estructura de la oficina de servicios en Latinoamérica, el diseño de la misma se modifica, esto, gracias a lo que narran sus actores respecto a su cotidianidad laboral y sus funciones propias del trabajo, junto con las tareas transferidas o subcontratadas. Es decir, que la figura 14, representada con anterioridad, se reconfigura. Si bien, en su día a día laboral, en la distribución de responsabilidades, en las actividades internas de la oficina y en su lenguaje, son un equipo de seis, legalmente, no todos los actores hacen parte de la estructura de la subsidiaria creada para la región. En términos generales, podemos tener esta visión general de la organización que se muestra en la Figura 14, posteriormente, en la Figura 16, podemos observar que gracias a una aproximación de lo habitual del actor que se observa, legalmente a qué organización el actor esta adherido, y por supuesto, de dónde proviene el salario, se descentraliza la organización del caso de estudio.

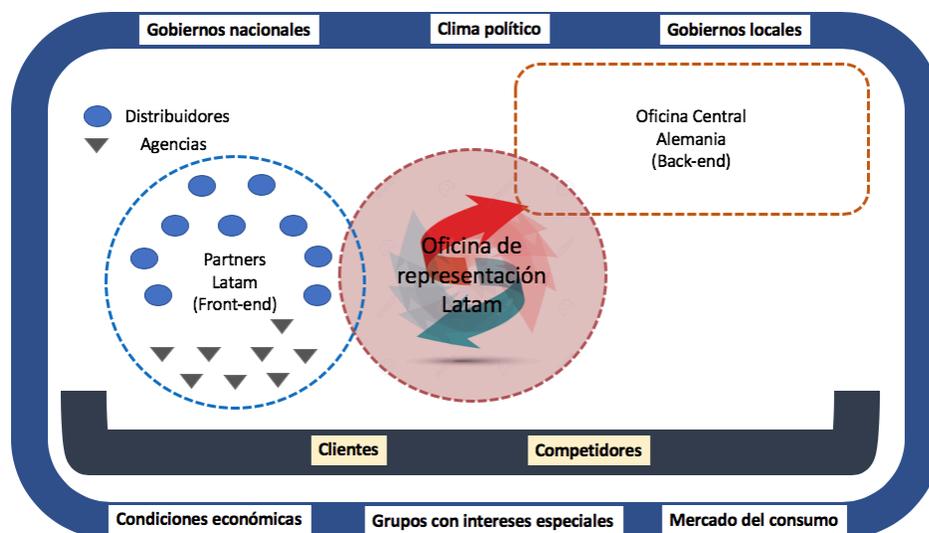


Figura 16. Proceso de reconfiguración de la estructura de la organización. Fuente: Elaboración propia.

Por ejemplo, la Area Manager para la región Andina, no es empleada oficial de la subsidiaria en México. De hecho, legalmente se encuentra en la estructura de la distribuidora a cargo de la marca en Chile. Entonces, si bien cuenta con un correo oficial de [REDACTED], representa a la marca, tiene interacción directa y responde a personas en la oficina central en Alemania y a la oficina de representación en México, su salario sale de un presupuesto especial, que adjudica Alemania a la oficina de servicios en México, que luego

esta deposita a la distribuidora en Chile, para que directamente la distribuidora realice el pago correspondiente.

En los casos del Country Coordinator y la Assistant Latam, ambos están ubicados en Alemania, pero no están contratados por la oficina de representación en México. Es decir que, sí son parte del equipo Latam, pero están contratados directamente por [REDACTED] Alemania, entonces su sueldo sale directo desde la casa matriz.

La organización del caso de estudio se descentraliza y se contrae en su estructura, (Ver figura 16 y 17) se hace más pequeña cuando miramos no solo las funciones, responsabilidades e interacciones (mecanismos de coordinación), sino cuando se da cumplimiento a la ley laboral, como en el caso del pago del salario. Es entonces como, directamente como empleados contratados bajo la ley del trabajo mexicana y, por ende, la nómina sale de esta empresa registrada en México y a la cual, legalmente, pertenecen tres personas. El Director Regional, el Area Manager para México y Centro América y la Administrative Assistant, reciben su pago de [REDACTED] México, pero como subsidiaria de [REDACTED] Alemania, los presupuestos, incluido el pago por los servicios de los empleados en México, salen desde la matriz en Alemania, dicho en forma más simple, *“Alemania le paga a México y México le paga a nosotros tres”*, explicaba la Administrative Assistant. El pago de salarios, de quién le paga a quién, es algo muy relevante para tener presente en el análisis, pues si bien, en términos legales la mitad de los empleados del equipo hace parte de estructuras de otras organizaciones, los sueldos, todos, provienen de Alemania. Así mismo, aunque no hagan parte, legalmente hablando de la estructura de la subsidiaria en México, en la cotidianidad, en el día, tanto en términos de prácticas como de lenguaje, sí hacen parte de la estructura de [REDACTED] México que presta servicios a Latinoamérica.

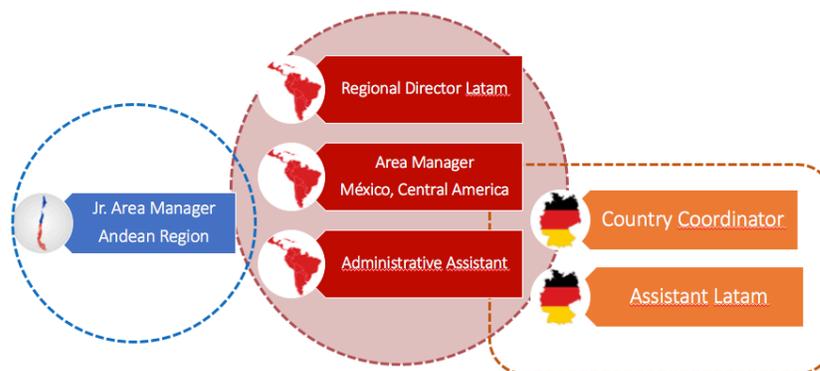


Figura 17. Propuesta de ajuste de la estructura organizacional. Fuente. Elaboración propia.

Los mecanismos de coordinación por los que ha optado la organización y que son característicos en esta etapa de su vida, se distinguen por el liderazgo y la comunicación informal, que en gran medida se utiliza para saltar la rigidez de la normalización de los procesos que tiene la oficina central en Alemania. “Los alemanes son súper estructurados, súper cuadrados (...) si ellos pintan un cuadrado no hay forma que ellos se salgan de ahí. Son muy, muy formales y muy propios, muy serios”, comparte la Administrative Assistant. Continúa explicando que,

“a un alemán tal vez no le puedes hablar así de la nada, no puedes coger el teléfono y hablarle a un alemán sin previa cita, no, son cosas que se tienen que (...) son muy planificadores, son mucho de mi palabra es la ley, si ellos quedan en algo o si tú quedas en algo con ellos se pretende que ese algo se cumpla, a la fecha y en la hora en la que se estableció. (...) En Alemania son muy protocolares, les cuesta trabajo como tropicalizar o entender que en Latinoamérica las cosas funcionan muy distinto, que la burocracia es otro tipo de burocracia, que así como una regla es una regla hoy al siguiente día entra un gabinete nuevo e interpreta distinto la regla aunque sea la misma. Les cuesta mucho trabajo, justo con el tema de permisos de certificados en donde hay que involucrar a instancias gubernamentales de otros países, entender que justo las reglas son muy interpretables y que acá en Latinoamérica las cosas no funcionan de manera tan perfecta y eso les desespera a ellos y no lo entienden (...) En Latinoamérica somos mucho más flexibles y nos

amoldamos a otras culturas. Somos mucho más laxos y ellos, pues no. Y creo que también la empresa, o sea, [REDACTED] ha hecho esfuerzos a favor de pues esa multiculturalidad, pero es algo alemán, es algo que poco a poco tienen que ir venciendo y ellos lo saben, ellos están súper conscientes de eso”.

La comunicación entre las partes del sistema se da por medio del proceso simple de comunicación informal, una necesaria adaptación mutua, se convierte también en uno de los objetivos que debe cumplir la oficina de servicios establecida en esta región. Pero también hay supervisión directa en algunas cuestiones, donde la coordinación se logra desde el líder, quien da instrucciones a varias personas cuyo trabajo está interrelacionado; como es el caso de los Area Managers, quienes emiten instrucciones para dar cumplimiento a las directrices establecidas previamente desde Alemania. Sin embargo, tareas más administrativas parecen responder a dos naturalezas casi contradictorias, por un lado, responden a una normalización de los procesos de trabajo, cuestiones operativas y administrativas que han sido el resultado de estudios de métodos y tiempos desde Alemania, a lo largo de la historia de aprendizaje de esta compañía; pero por el otro, requieren de procesos de comunicación informal, para hacer frente a algunas cuestiones específicas de la región, frente a las cuales no hay registro desde Alemania. Así mismo, en cuestiones financieras y de mercadeo, hay normalización de los outputs, la coordinación se logra especificando los resultados de diferentes trabajos, estableciendo objetivos en los *partners*, que, a su vez, los establecen para las subunidades propias de su estructura. Finalmente, es la normalización de unas reglas, en su gran mayoría ya delimitadas y controladas desde la oficina central y sus diferentes áreas, lo que conlleva a que la subsidiaria funcione de acuerdo a un mismo conjunto de doctrinas, que para que sean aplicables a la región latinoamericana, deben ser traducidas para la comprensión de los *partners* y la respuesta al entorno en el que vive. Esta organización, representa las explicaciones de Mintzberg (1989) respecto a la importancia de los mecanismos de coordinación como elementos básicos de la estructura, es que, en definitiva, esta organización no depende de un solo mecanismo de coordinación, estos se sustituyen parcialmente uno por otros, pero todos se encuentran, de manera representativa, en esta organización, razonablemente desarrollada.

La oficina de representación tiene una estructura flexible, debe serlo por la naturaleza de coordinación y dirección de operaciones que se le otorga en una industria tan cambiante como la del consumo. Responden a la innovación, o como ellos la llaman “*tropicalización*”, donde existe cierta autonomía, con la oficina central alemana, para responder a identidades y compromisos vinculados a estructuras invisibles propias de Latinoamérica. Se relacionan en su día a día con estructuras culturales paralelas, están presentes en todos los países de América Latina, y esto los obliga a responder a unos valores específicos, relaciones de poder y compromisos propios de cada país y de cada una de las diferentes organizaciones con las que hacen *partnership*.

Efectivamente hay cierta libertad, o al menos la ilusión de esta, en el capítulo 4 y 5, la vida cotidiana organizacional, que presta especial atención en los elementos de valor para analizar la relación entre la gestión de las emociones y la cultura organizacional a partir de la vida cotidiana organizacional, podremos ver en más detalle, como esta organización también responde a una forma organizacional un poco más funcional que la subsidiaria misma. Existen procesos conocidos, muchas veces es difícil implementar nuevas cosas, hay normas y procedimientos claros, división del trabajo, claramente delimitada, pero que sin embargo no es del todo una estructura rígida de interacción, que tampoco se puede explicar como una forma organizacional del todo cerrada ni del todo abierta. Parece ser que, a esta organización relativamente descentralizada, de enfoque contingencial, para el diseño de su estructura, es decir las maneras en que divide el trabajo en diferentes tareas y luego logra la coordinación entre las mismas, responde a establecer, responder y direccionar unos dispositivos de enlace. Ya que gracias a la utilización de estos mecanismos se fomenta la adaptación mutua entre y dentro de las unidades, por ello tienen puestos de enlace, grupos de trabajo y directivos integradores; que responden a una estructura, aparentemente matricial, ya muy desarrollada, como la oficina central de Mast- [REDACTED] en Alemania.

Mintzberg (1989), explica que el éxito de diferentes negocios se puede deber en gran medida, no por el uso de un atributo organizativo cualquiera, es decir, que le apuesten por un tipo concreto de sistema de planificación o una forma de descentralización, sino más bien, por cómo interrelacionan varios atributos. Esta organización ha logrado, con habilidad,

establecer mecanismos alternativos y ponerlo todo junto para cumplir con sus objetivos, más allá que encontrar la mejor manera de hacer las cosas procuran por la armonización de las partes. Esta organización se ha configurado, de manera tal que exista cierta coherencia en sus características internas, se cree una sinergia con los procesos de trabajo en la oficina central en Alemania y las correspondientes a sus *partners*, pero que, a su vez, establezcan un acoplamiento con los diferentes contextos externos. En lo operativo, el Director Regional, explica que eventualmente realizan modificaciones dirigidas a

“cómo se vería o se entendería la marca en cada uno de los mercados. A veces, desde el desarrollo de los canales de ventas que pueden cambiar un poco el formato de país en país, hasta la tropicalización de algunos conceptos, esto se hace en coordinación con los partners, con los equipos de marca en cada uno de los países para que le de sentido al consumidor final.”

Entre tanto, los contextos externos también hacen parte de su configuración lógica, por ejemplo,

“si te vas al día a día en la parte operativa y de como llevar el desarrollo de una empresa en los diferentes países de la región, son un mundo de dinámicas diferentes, distribuir una botella de J [REDACTED] en Brasil es completamente diferente a distribuir una botella de [REDACTED] en Chile o en México (...) cada cual tiene sus retos particulares, hay países en donde sí es más fácil hacer negocio, por ejemplo un Chile es más fácil hacer negocio que un Brasil (...) pero claro, en cada una de las particularidades, como latino uno encuentra la manera de flexibilizar las dinámicas y tratar de hacer lo mejor para que funcione el negocio”;

comparte el Director Regional.

Al determinar como se configura la organización, donde cobran protagonismo las influencias no solo internas sino externas sobre la misma, se permite ampliar el análisis y abordar en la complejidad de su funcionamiento diario fenómenos conductuales de los miembros de una organización. Simon (1968), indica que raras veces tenemos conciencia de las razones psicológicas que explican triunfos o fracasos dentro de una organización, por lo cual no se debe obviar la experiencia cotidiana. Teniendo en cuenta, que como señala Simon

(1968), una organización es un grupo de personas actuando, con sentimientos, esperanzas y temores, el comportamiento del individuo hace también parte de la configuración y vida de una organización. El comportamiento es el resultado de múltiples influencias, algunas son conscientes, muchas, en cambio, son inconscientes; algunas son racionales, otras irracionales; algunas son consecuentes con los objetivos de la organización, otras no (Simon, 1968). Importantes en la explicación del comportamiento de una organización son las premisas sobre las que actúan los empleados, o sea, los criterios o guías de que sirven para desechar una multitud de posibilidades hasta llegar a una realización particular (Simon, 1968) “premisas” en las que se profundizará en el siguiente capítulo, atendiendo los elementos de valor o fines de la organización.

CAPÍTULO 4. CONJUNTO DE INTERPRETACIONES, SIGNIFICADOS, CREENCIAS E IDEARIOS QUE SE REPRODUCEN E INTEGRAN EN LA VIDA COTIDIANA ORGANIZACIONAL

Una vez la comprensión de la organización se amplía, y se entiende como un “espacio ordenado, armónico, monolítico, funcional, transparente, homogéneo y con fronteras bien definidas” pero que también puede ser entendida desde una perspectiva diametralmente opuesta, como “un espacio multidimensional, donde se cruzan lógicas de acción distinta” como, por ejemplo, “la económica, la política, la emotiva, la cultural” (...) “en la cual interviene múltiples actores con intereses propios que hacen del conflicto y del poder, ingredientes básicos de su funcionamiento construida sobre diversas estructuras, representando múltiples proyectos, difícilmente dissociables del resto de las demás construcciones sociales que conforman la vida cotidiana” también se amplían algunos conceptos principales, que no terminan de responder ni a la historicidad ni a la cotidianidad organizacional. En definitiva, la organización de estudio de caso, responde a estas características que establece Montaña y explicadas por Barba (2016), aparentemente, cuentan con un referente ordenado, armónico, monolítico, funcional, transparente, homogéneo y con fronteras bien definidas que brinda coherencia estratégica desde la oficina central en Alemania. Pero, también, intervienen múltiples actores con intereses propios,

donde el funcionamiento de la oficina de servicios en y para Latinoamérica construye su funcionamiento sobre diversas estructuras (cada *partner* de distribución y agencia tiene su propia estructura, así como el *headquarter* en Alemania) representando múltiples proyectos e iniciativas de acción. La multiplicidad de actores, también pone sobre la mesa, los intereses propios de cada uno de los sujetos que hace parte del sistema, por lo que el conflicto, el poder, las jerarquías y el estatus, influyen en el diseño de la estructura de la organización, y, por ende, cómo se configura cíclicamente en su comportamiento cotidiano.

Cuando se reconoce la presencia de lógicas distintas a la eficiencia y productividad, y el trato entre personas donde las lógicas de relacionamiento se hacen protagonistas, se establece una variada asociación organizacional con el resto de construcciones sociales que conforman la vida cotidiana, por lo que es necesario lograr una comunicación entre lo objetivo y lo subjetivo del sujeto en relación con un otro. Burrell y Morgan (1979) nos advertían de este tránsito, por lo cuál asentarse únicamente en un paradigma de análisis limita la comprensión de los fenómenos sociales, y por ello, invitan a reconocer la posición en la que nos ubicamos como investigadores. Distinguir y hacer uso de lo intersubjetivo de la acción social humana dentro de una organización, establece un recorrido de entendimiento no lineal ni estático, que va y vuelve entre lo subjetivo y lo objetivo de la acción en el terreno laboral, pero que sigue explorando a la organización como una experiencia subjetiva. De ahí, que se busque atender a la acción social del actor organizacional a través de su discurso (Montaño, 2007), su discurso organizacional. En esta ocasión, es la incorporación de las emociones en la reflexión de la cultura organizacional, como un modo de intercambio social, que parece operar a su vez, sobre las emociones del sujeto.

Desde una perspectiva cultural, desde donde se establece esta investigación, la organización se entiende también como un sistema simbólico de significados, objetos, valores, y rutinas. Las normas informales y las tradiciones, algunas de estas no dichas, que ejercen una fuerte influencia en el comportamiento. Si bien se comprende la organización como institución, la visión del sujeto parte de que no somos seres racionales sino criaturas de hábitos (Van Maanen, 2017). Pero, en lo que respecta al comportamiento emocional

¿cómo nos movemos entre lo institucionalizado y lo no institucionalizado? Cuando hablamos de gestión emocional ¿de qué forma puede ser posible analizar el tránsito entre lo dicho y no dicho en una organización?

Al utilizar una perspectiva cultural, se corre el riesgo alertado por Van Maanen (2017), y es que fácil quedar atrapada en una única perspectiva para ver a la organización, dificultando enfrentar la complejidad de esta. Efectivamente, la visión cultural permite entender una parte de la organización; de entrada, posibilita dar forma a la comprensión del fenómeno emocional, pero sobre todo contextualiza al sujeto en observación. Este sistema de comprensión ha sido una guía para establecer cuestionamientos, por lo tanto, es desde y hacia dónde gira la atención de análisis.

Los interrogantes guía para examinar el conjunto de interpretaciones, significados, creencias e idearios que se reproducen e integran en torno a la gestión de las emociones se analizan a través de los procesos de interacción respecto a la gestión afectiva y la cultura organizacional. De allí, que se oriente la indagación en el cómo se están interpretando las emociones dentro de la organización y si estas interpretaciones son compartidas por otros miembros, generando sentido de pertenencia entre los actores organizacionales. Se hace necesario no solo intentar comprender el proceso mismo de afectividad, sino como las fases de este fenómeno socioemocional se vincula con el desarrollo en el que se construye la cultura organizacional.

Para ello, al partir de la comprensión de la organización tanto en su complejidad como homogeneidad, en donde se centra principalmente el interés investigativo, es en la lógica de acción emotiva y cultural. Sin embargo, se pretende no desasociarles de otras construcciones propias organizacionales, puesto que cuando hablamos de interacción no se trata exclusivamente de lo que la persona piensa respecto a las emociones, sino, cómo estos idearios del deber ser emocional se conjugan con un otro. Para ello, Van Maanen, permite ampliar el modo en el podemos atender a la organización, y explica tres perspectivas para aproximarse a dinámicas socio-culturales bajo el lente organizacional. Su propuesta, a mi modo de ver, permite acercarse a lo que se ha encontrado en este estudio de caso para reflexionar respecto a la materialización de los valores emotivos que se han encontrado,

esclareciendo, de algún modo, en el cómo se configura y construye el sentido afectivo del sujeto en esta organización.

Al abordar fenómenos sociales como la cultura y la emocionalidad, el cómo se sucede e interpreta este proceso, obliga ampliar el espectro de análisis y por ende sus conceptos. Cultura y emociones, llegan a su encuentro cuando se reconoce la coexistencia de significados en términos de acción, se conjugan en presencia de la experiencia del sujeto en un contexto específico. Ed Schein (1988), define cultura como un conjunto de supuestos básicos que nos define a qué prestar atención, qué significan las cosas, cómo reaccionar emocionalmente a lo que está sucediendo y qué acciones tomar en varios tipos de situaciones. Pero, estos supuestos básicos, esta forma en la que se hacen las cosas, no siempre se percibe tan visible ni de forma tan armónica, requiere de configuraciones para entrar en operación. El modo por el cual los sujetos aprenden a intercambiar sus valores afectivos como parte de la interacción cotidiana organizacional, se funda en un conjunto de normas compartidas, que generan sentido de pertenencia en los sujetos dentro del lugar del trabajo, por lo cual, su análisis no se limita a los miembros exclusivos de la organización objeto de estudio. Las prácticas cotidianas emocionales vienen y van, dependiendo de la situación y el actor en relación, para Van Maanen (2017), una complejidad que resulta de un individuo multicultural. La cultura organizacional representa un constante movimiento de los valores emocionales compartidos, por lo que su constante desplazamiento constituye la dificultad del análisis. Al reconocer la particularidad de la arquitectura institucional, sin simplificar la cultura, es posible articularle con otros fenómenos sociales y así, al incluir la complejidad organizacional en el análisis es posible, que una piedra pueda ser vista como un bloqueo, o, en este caso se más como la roca que te invita a subirte y mirar un panorama más amplio. La figura 18, busca explicar, como al introducir en el análisis organizacional la gestión emocional y la cultura organizacional, se da una especie de constante de alimentación entre una a la otra. O como señalé anteriormente, un tipo cremallera, en donde el diente de la cultura organizacional y el de la gestión emocional se necesitan para encajar o crear distancia en la configuración de una organización.

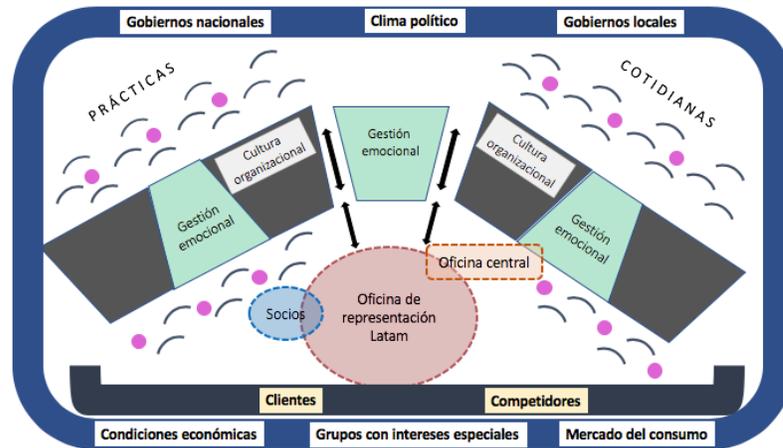


Figura 18. Ilustración de la configuración organizacional al introducir las variables cultura organizacional y gestión emocional. Fuente: Elaboración propia.

¿Cuáles son entonces esas normas “compartidas”? esos supuestos básicos, que definen a qué prestar atención. La perspectiva del diseño estratégico, político y cultural, tres visiones que se manifiestan e integran dentro de una organización, no necesariamente de forma armónica, posibilitan el encuentro de estudio entre lo objetivo y subjetivo que encontramos en una organización. Teniendo en cuenta los hallazgos específicos durante el trabajo de campo en la fase descriptiva de la organización, este tipo de análisis parecía ser pertinente al tener en cuenta el número importante de documentación relacionada con el correcto deber ser comportamental de quienes hicieran parte de los *headquarters* o representaran la marca. La revisión documental fue un ejercicio ineludible en lo que se espera como apropiado, tanto por la organización como por los demás, en cuanto a la gestión emocional.

Van Maanen (2017), explica la perspectiva del diseño estratégico, como la que puede ser más familiar. Bajo este lente, la acción viene a través de la planificación. Se piensa en la organización como un sistema mecánico diseñado para lograr un objetivo definido, donde las piezas deben encajar bien entre sí y adaptarse a las exigencias del medio ambiente. Cuando se asume esta posición estratégica, se parte de una racionalidad de funcionamiento universal de los sujetos y las cosas, por lo que las decisiones se basan en respuestas y formas correctas e incorrectas de hacer las cosas. Bajo el supuesto de que, si las cosas se hacen bien, se diseñan correctamente, la organización obtendrá *inputs*, *throughputs*, pero sobre todo el

output esperado. Para un sistema mecánico se requiere mirar cómo opera el medio ambiente, los desafíos y oportunidades que este ofrece, para que la organización, gracias a su diseño estratégico, pueda sacarle provecho. Para Van Maanen (2017), esta perspectiva está orientada al futuro, ya que anticipa lo que va a suceder y así, determina lo que queremos o deberíamos hacer, para que las cosas sucedan. Esta pensada en términos racionales, objetivos.

En cuanto a la perspectiva política, Van Maanen (2017) la explica como la capacidad de hacer las cosas, quién tiene el poder es lo que determina la acción. Bajo esta mirada, no existe una racionalidad universal, de hecho, la racionalidad es limitada por lo que la toma de decisiones depende del lugar que se ocupa en la organización. Desde una visión política, las organizaciones realmente son concursos (...) un sistema social, pero conflictivo debido a que el poder no se comparte por igual (Van Maanen, 2017).

De manera subsiguiente, la perspectiva cultural, está en cierto sentido, basada en el pasado, por lo que la pregunta que se hace es, qué hemos hecho antes que nos haya funcionado. La organización es una institución, con un sistema simbólico de significados, artefactos, valores y rutinas; donde la acción surge a través del hábito. Esta es una perspectiva que en cierto sentido indica que no hay tanta racionalidad en el mundo, las cosas se hacen de cierta manera porque ya han funcionado en el pasado, y mientras esto siga siendo así, lo seguiremos haciendo, expone Van Maanen (2017).

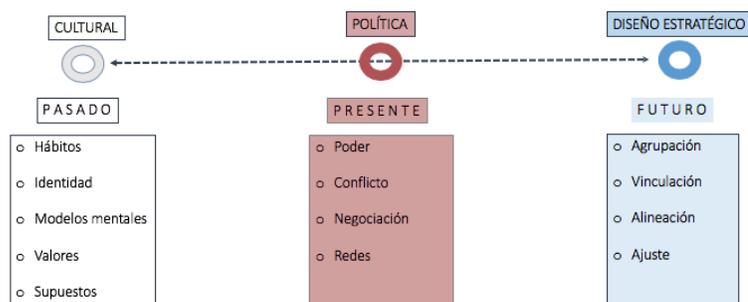


Figura 19. Perspectivas de análisis organizacional, palabras y conceptos clave. Fuente: Elaboración propia a partir de Van Maanen 2017.

Gracias a estos tres lentes, es posible entrar a revisar eso que al parecer ha funcionado, y al percibirse como tal, se establecen formalmente formas correctas de hacer

las cosas desde la organización. Es intentar hacer sentido a través de las perspectivas a lo largo de los relatos de las diversas experiencias que hacen posible comprender fenómenos “sociorganizacionales”. Para esta organización en específico ¿cuáles son esas “cosas” que han funcionado en el pasado que hoy agrupan, vinculan y alinean a los empleados? Durante las entrevistas se hizo alusión a una serie de documentos relacionados con prácticas, sobre todo hacia el consumidor final. La revisión de la información secundaria de la subsidiaria en México se remite directamente a [REDACTED] Alemania, los valores, que parecen primar surgen de la organización “madre” que le da sentido a la existencia a la oficina de representación en Latinoamérica y de pertenencia a sus “empleados”.

En conversación con el Director Regional, se le preguntó respecto a si recibió algún tipo de entrenamiento o protocolos de relacionamiento asociado con su cargo. Recuerda que fue una inducción bastante atípica, que consistió en múltiples viajes alrededor del mundo, para conocer cómo eran las operaciones y sus cabezas, *“viendo un poco lo que estaban haciendo”*. Posteriormente, recibió una inducción interna sobre procesos administrativo y de ahí, *“ya suelto en plaza en base a la experiencia que tenía”*. En cuanto a protocolos, la respuesta fue un rotundo no, no había recibido protocolos de relacionamiento ya a nivel personal, nada relacionado con ese “tu como debes actuar con otros”. Sin embargo, ante la negativa, agrega:

“aunque si hay un entrenamiento de CSR que es como un Código de Ética o de Marketing Responsable, que tiene que ver más con cómo se ejecuta la marca hacia el consumidor, pero (...) de cómo interrelacionarse, me parece hasta hace uno o dos años fue la primera vez que hicimos uno, que tenía mucho más que ver con compliance, más legales (...) eso, en su mayoría, era con gente externa del equipo.”

Por su parte, la Administrative Assistant recuerda no haber recibido ningún tipo de entrenamiento por parte de Alemania, *“fue como ir viendo sobre la marcha, no fue como un programa de entrenamiento muy formal o estructurado”*. En el caso de la Area Manager para la Región Andina, al llevar una larga trayectoria profesional con la marca a través de la distribuidora en Chile, *“se daba como por default que yo entendía cuales eran mis responsabilidades (...) entonces tenía claro cuales eran las obligaciones de un Area Manager,*

por eso creo que no hubo necesidad, se daba por hecho que (...) y por algo, quizá yo tenía ventaja competitiva sobre un externo que hubieran recomendado para el cargo.” Sin embargo, recuerda que “cuando fui trade me capacitaron con vinos, me llevaban a viñas, hice un curso de sommelier, pero no era algo que tuviera que ver directamente con mis funciones del día, sino herramientas de venta que me estaban dando para yo poder persuadir a los clientes con el producto”. Empieza a cobrar relevancia como no se percibe ningún tipo de re direccionamiento de las maneras en las que se espera actúe el sujeto, en pro del cliente y del cuidado de la marca; pero se percibe más como algo externo que como algo interno, tipo “eso no me o no nos afecta” y hasta de describirlas como de “sentido común”.

Al preguntar si tenían manuales o protocolos internos, el Director Regional hace referencia a una política de marketing responsable, que es “más bien” el cómo se presenta y se refleja la marca hacia el consumidor final. Este documento pauta lo que se invierte en publicidad, que va tanto en vallas publicitarias, spot de tv, activación en un bar, promoción del licor en un supermercado, ese marketing responsable consolida todo lo que tiene que tener esa consistencia y responsabilidad hacia el consumidor final, “*eso no tiene nada que ver con el comportamiento interno*”, aclara el Director Regional. Durante la conversación llevada a cabo con la Administrative Assistant, también se hizo referencia el Código de Marketing que *va un poco de la mano en esa relación marca y exterior*. También se mencionó el Conduct Code, “*una manera muy general de entender cómo podemos representar la marca sin regarla (...) en temas como dar regalos a los partners de más de X euros (...) cuestiones así de sentido común*”. Respecto al cómo relacionarse con los *partners* o con el cliente, cuenta que en *trainings* que les hacen a los embajadores sí se tocan temas como de *skills* de negociación, trato con clientes, porque son ellos los que tienen más contacto. Resalta que en los protocolos si se refieren cosas muy puntuales, que se tratan de “*como nosotros relacionamos la marca con el exterior*”. ¿Puede ser que en estos *trainings* estos *skills* de negociación y trato promuevan una gestión emocional? Recordando los aportes de Hochschild (2012), probablemente sí. Lastimosamente no se tuvo acceso a los contenidos de estos entrenamientos.

Por su parte, la Administrative Assistant, comparte que en cuanto a documentos relacionados con la conducta interorganizacional o intraorganizacional, como ella se refiere a protocolos internos conductuales, sucedió lo siguiente:

“hace poco, le pedí a la cabeza de recursos humanos para la región, y no encontró gran cosa (...) pero yo creo que es un poco como un “work in progress”, “por este tema de los [REDACTED] United, que es como darle un poco más de fuerza al well-being del trabajador. Por eso, también un poco va, lo que estamos desarrollando en México de la NOM-35, que, si es algo que ya, por lo menos, vamos a tener establecido dentro de México.”

Frente a los alcances de esta norma para la organización, el Director Regional enfatiza que: *“si bien no es algo marcado por la empresa, estamos aplicando el NOM-35 en el equipo de América Latina (...) no termina siendo un código de conducta la NOM-35, termina siendo como una evaluación de riesgos psicosociales en el ambiente laboral, pero eso no define un código de conducta interno para nosotros”*. Al parecer, el interés de la organización en realizar un trabajo enfocado a las emociones, responde, por un lado, a la obligatoriedad que la ley les indica desde la Secretaría del Trabajo en México. Esta ley está trazada por indicadores de riesgo en factores psicosociales, situaciones extremas en las que el empleado se ha sentido expuesto, valorando por niveles los acontecimientos traumáticos severos que se hayan derivado del trabajo en sí. Gracias a la explicación, que, durante la entrevista realizada brindaron las consultoras encargadas de acompañar en la comprensión y cumplimiento de la norma a varias compañías, fue posible reconocer que la norma aborda situaciones de riesgo, es decir posiciones extremas que limitan la comprensión de la gestión emocional en la experiencia cotidiana. Se puede tener una “abanico completo de cuál es la percepción a nivel general” pero al no abordar la experiencia del sujeto desde lo subjetivo, no es posible analizar el verdadero trabajo emocional que se suscita detrás del dato. Sin embargo, al hacer parte de la agenda de la organización el tema de riesgo psicosocial, se evidencian importantes nociones en el tema.

Continuando con las narrativas de disposición conductuales, uno de los documentos a los que más se hizo referencia, fue al Código de Marketing. El Código de Prácticas de

Marketing se encuentra en la página principal de la compañía [REDACTED] Alemania, incluido también en la pestaña específica para Latinoamérica en el idioma español. En este código se hace referencia permanentemente a la historia que tiene hoy la bebida posicionada como “*el licor de hierbas con más éxito del mundo*”. Desde su creación, en 1934, indican haber logrado *combinar las grandes tradiciones de una empresa familiar con las estrategias de marketing más innovadoras y atractivas (...)* y eso, la convierte en *una de las primeras marcas más prestigiosas del mundo*. Esta asociación entre tradición e innovación es recurrente y se encuentra a lo largo y ancho de la información secundaria revisada; su historia, el presente, el futuro, pero sobre todo lo que los ha traído hasta acá resulta ser un gancho discursivo muy potente que se replica en las narrativas tanto de los sujetos organizacionales entrevistados como de quienes son protagonistas y voceros de la organización en las páginas corporativas.

Continuando, el Código señala que, como *empresa familiar, somos conscientes de nuestra responsabilidad ante las personas que consumen nuestros productos y, por lo tanto, hemos asumido el compromiso de utilizar estrategias de marketing y publicidad responsables*. De ahí, que pongan especial atención en *garantizar que las actividades de venta, marketing, comunicación y publicidad promuevan el disfrute responsable de sus productos entre personas que tengan la edad legal para la compra de bebidas y decidan libremente consumirlas*. Sin embargo, el Código de Marketing no se queda en el terreno del cliente, de hecho, parece advertirse la manera en la que atraviesa el discurso mismo del diario vivir, sobre todo en términos de valoración y reconocimiento como un factor diferenciador para hacer parte de la compañía, como señalaba anteriormente. Por ejemplo, ante la pregunta de qué es lo que más le gusta de pertenecer a la organización, el Director Ejecutivo indica “*me gusta que es una empresa familiar, primero que nada (...) he estado en corporativo antes y he estado en emprendimiento antes, que sea una empresa familiar de esta escala tiene lo bueno de ambos mundos. La estructura y los procesos, pero a la vez la flexibilidad para que uno tome decisiones de negocio, y hay ciertas decisiones que toma la empresa que son mucho más humanas que lo que sería una decisión de una empresa, como un corporativo de otro estilo.*” No resulta ser menor este alto sentido valorativo por parte de quien lidera la

organización, porque el vínculo entre lo familiar y humano intrínseco en el discurso de lo que es importante, evidencia que las ideas que se diseñan estratégicamente desde Alemania cuentan también con un alto contenido emocional que facilita la vinculación entre actores, en términos discursivos. Pero también esto se traduce en prácticas, en vivencias, en experiencias del sujeto. De hecho, el Director Ejecutivo recuerda que *“la primera vez que fui a un evento de la compañía, digamos que no llevaba más de un año en esto y se me acerca el dueño a estar conmigo un rato a conversar, a tomarse un shot de [REDACTED] conmigo y a preguntarme de mí, qué hago y qué onda con quién soy. Y nunca en la vida me había pasado eso. Me parece que es mucho más personal en el trato, con esos detalles lo demuestran.”* Un ejemplo más claro del vínculo narrativo entre lo que se diseña estratégicamente, se lleva a cabo gracias a quien tiene el poder y las prácticas cotidianas que han consolidado y continúan consolidando la cultura organizacional, atravesado enormemente por una atadura con lo emocional resulta ser una experiencia reciente recordada por todos los entrevistados como una de las experiencias humanas identificadas en la organización. El Director Ejecutivo fue más preciso en la recordación de la situación y la explicó de la siguiente manera *“El dueño de la empresa como tal, decidió a la mitad de la pandemia mandar un mensaje a toda la compañía y decirles que va a mantener los puestos de trabajo porque pues entiende que es una empresa familiar, que todos somos una familia, que no quiere ver que alguno de sus empleados se vea en una situación compleja porque hayamos entrado a una pandemia.”*

Si bien a primera vista el Código de Prácticas de Marketing establece una población específica frente a la cual deben responder los comportamientos actitudinales de quienes representan la marca en el mundo, sean empleados directos o no; esta no se circunscribe exclusivamente a la relación representante-cliente, sino que se amplía a otra serie de prácticas cotidianas que es posible trazar una vez se lee con mayor detenimiento el contenido de sus escritos. Desde la perspectiva estratégica, la creación, implementación y cumplimiento del Código está diseñado para contribuir al éxito a largo plazo de la marca. Para ello, se hace alusión a que siempre serán una gran familia, no importa el tamaño de la compañía. Esto da un sentido de pertenencia a un grupo selecto y prestigioso, que respeta y valora la tradición, pero que también está abierto a la innovación y creatividad. Así mismo,

al hacer parte de *esta familia*, tipo, no todos pueden ser parte de, se hacen responsables del cumplimiento de unos principios, cinco, para ser más precisos. El primero corresponde a hacer hincapié en el mensaje de que el consumo de alcohol es solo para adultos con la edad legal mínima, y todas las actividades de marketing y comunicación deben ser coherentes con esto. Lo que de plano introduce al sujeto organizacional al cumplimiento de la legislación. El segundo principio, es el compromiso con el consumo responsable, resaltando que las prácticas de publicidad y marketing deben corresponder a prácticas donde el consumo de bebidas alcohólicas se represente como *un disfrute moderado y responsable*; conectando, en términos conductuales y por ende emocionales, al sujeto organizacional a actuar “responsablemente” en consecuencia de esta medida que se refuerza con el siguiente principio, que exhorta al sujeto de los “excesos”. El tercer principio, en contra del consumo abusivo, hace alusión al rechazo de cualquier forma de consumo de alcohol *irresponsable, abusiva o excesiva*; así mismo, especifican que *no se harán afirmaciones que presenten el consumo de [REDACTED] como un medio para potenciar el rendimiento físico o mental*. El cuarto principio, enfatiza en la defensa de los valores de la comunidad, *las actividades de marketing y publicidad, deberán reflejar normas generales de buen gusto* teniendo en cuenta que estas *normas pueden variar de un país a otro*. Precisan que en [REDACTED] *tienen en gran estima las normas y convenciones aceptadas socialmente*, esto, debido a que sus productos son *disfrutados por millones de personas diferentes*. En tanto, este principio también enfatiza en el *deseo de la empresa por contribuir a una sociedad multicultural, respetando la diversidad de las personas, ideas y creencias*; por consiguiente, en sus *actividades de marketing nunca se denigrará por sexo, origen étnico o creencias, ni por sus ideas religiosas o políticas*. Evidentemente, el valor que le da la empresa a las normas y convenciones sociales ubica al actor organizacional en un terreno de anticipación normativo que, aunque a primera vista se haya diseñado estratégicamente para contribuir al éxito de la marca, se espera que el sujeto actúe en consecuencia. Tal vez, de no ser así, un tercero puede sin problema acudir a este documento formal para regular la conducta, sin temor a ser debatido. El quinto, y último principio, es *dar cumplimiento a la ley*. Debido a que la compañía tiene presencia en diferentes países, se cumplirá con los requisitos de ley nacional

y la normativa publicitaria, como requisito adicional para la actividad comercial. Sin embargo, el Código de Prácticas de Marketing de [REDACTED], *establece un conjunto de principios fundamentales aplicables a todos los países en los que tienen presencia. Para garantizar el cumplimiento del Código, las prácticas de marketing y publicidad de cada país en el que operan se revisarán periódicamente.* Las *prácticas* de marketing y publicidad, que incluye la publicidad convencional, el marketing digital, el material de puntos de venta y consumo, actividades promocionales, patrocinio de eventos y relaciones públicas, se *examinarán periódicamente.* Este documento no resulta ser menor para la cotidianidad del actor organizacional de la oficina de servicios en México, teniendo en cuenta que tal vez la labor más importante que debe cumplir es asegurar y propender por el cuidado y el respeto de la marca. El Código de Marketing ya en este punto, seguramente está tan interiorizado que se actúa en consecuencia en piloto automático, guiando y modelando conductas propias y de otros, en pro del aseguramiento de las prácticas adecuadas de marketing y publicidad.

Otro de los documentos que fueron referenciados por los entrevistados fue el Conduct Code. Este, a diferencia del Código de Marketing, no se encuentra en la Web Corporativa, puesto que hace parte de los parámetros internos establecidos desde Alemania y ajustados para la especificidad de cada región, el cual fue facilitado para su revisión como parte de la investigación. De entrada, el Código de Conducta aclara este solo *proporciona información general sobre obsequios, hospitalidad, donaciones e invitaciones a eventos.* Enfatiza que *estas directrices definen los principios y reglamentos respectivos y explican cómo deben implementarse; y, está diseñado para aumentar la seguridad jurídica de nuestros empleados en el área sensible de los obsequios y otros obsequios.* Estas pautas aplican a todas las divisiones comerciales de la empresa [REDACTED] y todas las subsidiarias en todo el mundo, aunque las subsidiarias de [REDACTED] pueden establecer límites más estrechos y específicos de cada país a su discreción, es un documento vinculante para la organización de estudio.

A través de este código de conducta prohíben enfáticamente conductas de ofrecimientos, promesas u otorgamiento de beneficios personales a los empleados y representantes de otras empresas, así como exigirlos de vuelta para obtener algo a cambio.

Aclaran que estos regalos pueden ser tangibles o intangibles. Es interesante una particularidad que establece el documento respecto a lo que se puede o no recibir, y es que “socialmente aceptable” no es equivalente a “habitual”, dando como ejemplo la “normalidad” a prácticas de soborno que puede asumirse en algunos contextos. La ambigüedad situacional y contextual para describir cada una de las conductas no aceptables y la no existencia de límites generales de valor o criterios confiables en cuanto a cuándo un obsequio es “socialmente aceptable” y apropiado dificultan establecer una clara línea entre “lo que sí y lo que no”. De hecho, el Código de Conducta parece otorgar cierta libertad de actuar por elección a sus empleados, donde aplica el dicho popular, “ante la duda, abstente” ... y “pregunta, consulta.” Este espacio “libre” de acción y respuesta debe ser llenado de alguna manera, el cual, al menos en el caso de la organización de estudio es claramente asumido por el Director Regional. Si bien el Código de conducta de [REDACTED]

constituye la base para el cumplimiento de las normativas y directivas legales. Especifica pautas vinculantes para las actividades empresariales permitidas y, por lo tanto, para todo lo que se debe hacer u omitir. Proporciona reglas para abordar las condiciones del marco legal y, en particular, los requisitos establecidos en las leyes de competencia y antimonopolio. Con base en el Código de Conducta, las reglas pueden identificarse con mayor precisión, las malas conductas pueden revelarse prematuramente y, en consecuencia, pueden evitarse infracciones graves. Al establecer, ampliar y monitorear continuamente un Sistema de Gestión de Cumplimiento, [REDACTED] asegura que se cumplan los requisitos de cumplimiento que deben observarse en las transacciones internacionales.

Hay palabras clave que definitivamente sientan unas bases conductuales de respuesta del actor, no solo en situaciones de riesgo, sino en su día a día. Por ejemplo, al exponerse como pautas vinculantes, define para el actor un sentido relacional que por ende lo liga a la organización y sus demás miembros. Además, el lenguaje establecido en términos de “malas conductas” e infracciones demarca unos límites claros de lo no permitido, si se quiere hacer parte de; y esto va más allá de darle cumplimiento a cuestiones legales, puesto que establece una narrativa de inaceptables de la comunidad organizacional a la que

pertenece. No actuar en consecuencia acarrea para el sujeto respuestas sancionatorias y seguramente nadie querría ser objeto de vergüenza, culpa, desprecio e indignación, normas sociales, que como explicaba Ariza (2016) poseen claros efectos prosociales y de integración, y establecen principios morales, estereotipos y creencias culturales compartidas que constituyen el parámetro con el cual se realiza la atribución cognitiva.

La empresa procura por establecer de forma muy coherente el cómo se vinculan, se agrupan y se alinean las personas que hacen parte de [REDACTED] y representan la marca, sin importar a cuál organización pertenezcan formalmente. Es así, como al encontrar un punto en común entre todos, con el Código de Marketing es el consumidor final, se establecen unos códigos de prácticas, que, en principio, parecen ser creadas exclusivamente para cumplir con la misión de ofrecerle a sus consumidores *las mejores noches de su vida*, que va más allá de *servir la bebida perfecta*. La misión, el fin compartido, el elemento de valor va siempre hacia quien vaya a consumir la bebida y a partir de allí, han *incrustado su identidad*. La *inspiración, innovación, calidad, respeto y cosmopolitanismo*, son sus valores, principios fundamentales de [REDACTED] para sus clientes, los cuales quedan claramente establecidos en la web-corporativa. La bebida insignia que representan ya no es solo una bebida, está cargada de significados para el sujeto que la promueve y deviene su salario gracias al cumplimiento de este objetivo.

Frente a lo anterior, la bebida, la botella, la marca, concentra una identidad y da a su vez una filiación a las personas que se presentan a la organización, son aceptadas por la organización y responden a los objetivos de su cargo dentro de esta. De hecho, la empresa parece estar muy consciente de la fuerza e impacto de la cotidianidad en la configuración y sustentación de los valores compartidos, ya que estos se trazan, de nuevo, en el discurso, a partir del día a día:

Vivir nuestra marca día a día es parte fundamental de nuestra cultura corporativa. Somos atrevidos, sociales, magistrales y auténticos. En todo lo que hacemos. Tomamos caminos poco convencionales, nos defendemos y estamos firmemente arraigados en la tradición de una empresa familiar. Porque en [REDACTED] definimos nuestras propias reglas. Nuestros valores corporativos

forman la base de nuestras acciones y dan forma a nuestras relaciones laborales. Inspiramos a los clientes, impulsamos la innovación, garantizamos una calidad excepcional, mantenemos el respeto por las personas y el medio ambiente y, como marca de consumo internacional, promovemos el cosmopolitismo en nuestra empresa.

Los anteriores elementos de valor, fines estratégicos que persigue la organización, a primera vista se orientan hacia el consumidor final, como lo podemos observar en el Código de Prácticas de Marketing. Ahora bien, sus valores corporativos recalcan que en la cotidianidad de las acciones del empleado es que se da forma a las relaciones laborales. La cultura corporativa se vincula de adentro hacia afuera, la manera en la que se hacen las cosas hacia el cliente deberá estar alineada con las acciones diarias dentro de la organización, en cumplimiento de su trabajo. Así como se quiere que se perciba la marca en el consumidor, así mismo, se debe representar por parte del empleado. En términos generales, vale la pena decir que son valores que, en sus polaridades de tradición-innovación, encuentra un gran espectro de oportunidad en sus fines corporativos.

Retomando el *Conduct Code*, se establecen unos lineamientos en cuanto a las prácticas de sus colaboradores en relación con la normativa y directivas legales en el día a día laboral, un Sistema de Gestión de Cumplimiento creado para evitarse infracciones graves. Evidentemente, desde la perspectiva de análisis del diseño estratégico, responden en consecuencia a ese cómo se agrupan y vinculan los empleados de la organización y que representan a la marca. Estratégicamente, racionalmente, objetivamente, la organización ha diagnosticado su entorno, e invita a seguir diagnosticándolo de forma conjunta con quien haga parte de la organización. A partir de allí, se crean y recrean unos parámetros objetivos, con el propósito de minimizar amenazas y no desaprovechar oportunidades en la demanda de la marca. El actor organizacional, es también garante de reconocer otras “malas conductas” y por ende evitarles; o al menos se espera esto de él o ella. Es decir, ya no solo cumplirá con un ejercicio de auto-regulación conductual, sino que también será un mutuo-regulador de las conductas de los demás miembros de la organización.

De acuerdo con Van Maanen (2017) la perspectiva política se refiere al presente, y la perspectiva de diseño estratégico al futuro, estas dos, para este caso de estudio, son particularmente y difícilmente diferenciables cuando de darle una mirada al discurso de los líderes que hacen parte de la Junta Ejecutiva se trata. Al menos en el papel, son quienes legítimamente pueden hacer las cosas suceder desde [REDACTED] Alemania, y dan, a su vez cuenta, en su lenguaje corporativo, de los atributos esencialmente estructurales del cómo se agrupan las personas en la organización y cómo se les quiere motivar para seguir haciendo lo que se supone se debe hacer (Van Maanen, 2017). La organización promociona unos valores, y sus líderes, quienes tienen el poder dentro de esta, son los encargados de la vocería en la configuración de narrativas. El presidente de la Junta Ejecutiva que dirige la Estrategia, Marketing, Recursos Humanos y Comunicaciones, discursivamente manifiesta en la web corporativa que *sus aspiraciones* es hacer de [REDACTED] una *power brand internacional que cumpla con la misión de brindar a los adultos jóvenes las mejores noches de sus vidas*. La describe como *una marca experiencial única, y eso requiere autenticidad siempre activa*. Por ello, *es esencial proporcionar contenido innovador, relevante y experiencias inolvidables para el grupo objetivo*. Describe el enfoque de la empresa centrado en *la innovación y en crear el entorno adecuado para el cambio*. Un discurso que pudiese parecer contrario entre sí, se logra vincular a la perfección. Las ideas de tradición con innovación y cambio se dan al encuentro, donde a través de instrucciones plasmadas en contratos, códigos, estrategias, capacitaciones, comunicaciones formales se establecen una serie de premisas sobre las cuales se espera actúe el empleado, que se presentan en un lenguaje tenue y matizado de obligatoriedad. La insistencia y consistencia discursiva, permite dar cuenta que hay cosas que serán valoradas y esperadas de quien sea aceptado a pertenecer en la organización, y aquellos espacios en donde la norma formal no logra infiltrarse serán los mismos sujetos organizacionales quienes aseguren los valores esperados.

Otro de los miembros de la Junta Ejecutiva, a cargo de la dirección Financiera, Producción y Administración, maneja, desde su rol específico una narrativa que da cuenta de la relación entre valores tradicionales e innovadores del empleado para lograr un acercamiento con el cliente:

“ [REDACTED] ha recorrido con éxito la línea entre tradición e innovación, y lo hemos estado haciendo durante décadas. En todo el mundo, nuestra gente excepcional es una fuente de ideas audaces y poco convencionales y nos ayuda a mantenernos cerca de nuestros consumidores. Defendemos a empleados empoderados, procesos lean y un compromiso con la perfección en todo lo que hacemos. A medida que ayudemos a dar forma al futuro, será con el mayor respeto por la humanidad y la naturaleza”.

El tercer miembro de la Junta Ejecutiva, responsable de la división de Mercados Globales, acude también a la importancia que tiene considerarse una empresa familiar, gracias a lo cual han logrado avances en pocos años. En esta narrativa hace alusión a la gestión comercial y de marca a través de las subsidiarias: *“Ahora gestionamos nuestra marca y nuestras actividades comerciales a través de nuestras filiales y sucursales en las regiones más dinámicas. Y nuestro objetivo es continuar. La receta del éxito: nuestra búsqueda interminable de la excelencia en distribución, ventas y marketing.”* El diseño estratégico desde [REDACTED] Alemania está definido, establecido, planificado, objetivamente existen unas formas claras y correctas de hacer las cosas, de responder ante ciertas situaciones, los clientes y la organización. Los líderes claros y visibles replican y sustentan el discurso de forma clara y, de hecho, de tanto leerlo, siendo ajena a la organización hasta he alcanzado a emocionarme con los ideales que promueven.

Así mismo, parece partirse del supuesto que, gracias a la observación del entorno externo, la experiencia ya ha mostrado qué si se hacen ciertas cosas, el resultado va a ser el esperado y en gran medida se plasma en la documentación. Aunque no se puedan calcular todas las situaciones a las que una persona o las personas se verán expuestas al ejercer sus funciones, al menos, con lo que ya ha vivido la organización a lo largo de su historia, conociendo los procesos organizativos y la estructura organizativa, estos planes detallados correctamente y previamente por la organización pueden anticiparse a lo que pueda suceder. Ciertamente existen unas normas objetivas, motivadas por y en pro de la sociabilidad esperada, buscando adecuar y asegurar qué es lo que se debería hacer, lo deseable, lo que los mantendrá en el juego.

Ya en relación con la subsidiaria en México, fue notable, al menos durante las conversaciones, que estos empleados, no parecen percibir o notar la existencia de supuestos básicos que les definan, que les indique con precisión cómo debe ser su actuar. En este punto, vale la pena retomar la explicación de Schein (1988) de cultura, describiéndola como el *“conjunto de supuestos básicos que define a qué prestar atención, qué significan las cosas, cómo reaccionar emocionalmente a lo que está sucediendo y qué acciones tomar en varios tipos de situaciones”*. Al respecto, desde una perspectiva de diseño estratégico que venga demarcada desde los *headquarters* en Alemania, las personas entrevistadas no perciben la existencia de mecanismos de alineación que se implementen hacia ellos, ni donde se busque asegurar que las personas realicen las actividades que se les asignan en la agrupación y la vinculación (Van Maanen, 2017), al menos en cuanto a una regulación o gestión emocional. Por ejemplo, al preguntarles si contaban con protocolos o políticas que les indicaran cómo deberían comportarse o manejar sus emociones frente a un otro, la respuesta de todos fue que no, que sí existía el Código de Prácticas de Marketing, pero, que este estaba relacionado con el uso de la marca hacia el consumidor. Así mismo, al cuestionar respecto a si alguna vez habían recibido algún tipo de entrenamiento respecto a cómo debían comportarse ante ciertas situaciones, el referente asociado fue el Conduct Code, que corresponde *“solo”* a recibir o dar regalos, como se señaló anteriormente. No se hizo referencia a ningún otro tipo de documentación, política o protocolo que sugiriera o diese cuenta a cómo se espera que las personas actúen o sientan en su entorno laboral.

En consecuencia, en principio, no pareciera que el discurso específico dirigido hacia las subsidiarias desde la oficina central se centre en el cumplimiento de valores asociados al aseguramiento de cierto tipo de entornos organizacionales por parte de quienes están vinculados a las oficinas ubicadas fuera del país europeo. Frente a lo anterior, considero pertinente retomar lo expuesto por el encargado de los Mercados Globales en la web corporativa, quien marca en términos de valores, para esta área específica, *la excelencia en distribución, ventas y marketing como claves del éxito*. El Código de Marketing representa los supuestos básicos que se deben cumplir sí o sí para responder al objetivo directo de marketing, uno que pareciera estar dirigido *“exclusivamente”* en favor del consumidor.

Dicho de otro modo, si la oficina de representación en México desea dar cumplimiento con *excelencia en distribución, ventas y marketing*, necesita también integrar el Código de Marketing no solo en su discurso sino en sus prácticas diarias. De igual manera, no se puede desconocer el componente político presente en estas directrices, desde donde se traza el rol de liderazgo. Aquel que puede y está encargado de hacer que las cosas se cumplan se encuentra amparado por esta serie de documentos que han sido diseñados y aprobados desde una perspectiva objetiva y racional. Y tercero, la flexibilidad y autonomía que se espera de las oficinas regionales, busca también responder a esa innovación y creación constante para la expansión de la marca y por ende del negocio.

Ahora bien, si bien no se hizo alusión en las entrevistas a más documentos que establezcan “cómo se deben hacer las cosas”, en la revisión de información secundaria para el análisis, fue posible recabar referencias relevantes que influyen y afirman bases conductuales y por ende un sistema simbólico específico de deber ser. En el Manual del Empleado [REDACTED] Services (Mexico), S. de R.L. de C.V. desde un principio el empleado debe hacer acuse de recibido, realizar la respectiva lectura y la aceptación *para cumplir con el contenido del mismo y mantenerme actualizado y cumplir con cualquier enmienda a este Manual del empleado que pueda haber de vez en cuando*. Este Manual es de las primeras cosas que recibe el trabajador al ingresar a la organización, estableciendo una vinculación explícita entre el empleado y la compañía en Alemania, a través de Departamento de RR.HH. El documento indica que el propósito de los Reglamentos es el de contribuir a fortalecer la disciplina del trabajo, la eficiente organización de la mano de obra, el uso racional de las horas de trabajo, la alta calidad del trabajo, incrementar la productividad de la mano de obra y la operación eficiente del Patrón. Aclara también que la disciplina del trabajo no se limita al apego estricto a los Reglamentos, sino también significa una actitud consciente y creativa hacia el trabajo, asegurando la alta calidad del trabajo y un uso productivo de las horas de trabajo. Establece también que, quienes violen la disciplina laboral o el contenido de este Manual deberán ser sujetos a sanciones disciplinarias. En otro de sus apartados, señalan que el propósito del documento es el de familiarizarse con lo que la Compañía espera de usted y sobre cómo puede tener éxito al trabajar para la Compañía.

Es decir, es un documento que se establece en términos de expectativas normativas, no solo formales sino informales, como se da a entender también en este apartado, *debe seguir las políticas que publicamos de vez en cuando para los empleados las cuales incluyen, pero no se limitan a, el contenido en este Manual, así como un requerimiento de mantener los más altos estándares de conducta y actuar con las consideraciones éticas más altas en todo momento.* Un documento vincular de aceptación que pareciera “no forzado” y en aras de asegurar unos mínimos necesarios, contiene entre sus letras la trazabilidad de una organización, disciplina, eficiencia, racionalidad, productividad, alta calidad, apego estricto a reglamentos, uso productivo de las horas de trabajo, que continúa con *“quienes violen la disciplina laboral o el contenido de este Manual deberán ser sujetos a sanciones disciplinarias”* y *“familiarizarse con lo que la Compañía espera de usted y sobre cómo puede tener éxito al trabajar para la Compañía”* no son simples palabras, las normas están hechas para cumplirse o habrá alguna consecuencia. Y este es uno de los documentos de “bienvenida” que vincula al sujeto a su “nueva organización”.

Así mismo, en el Manual, la tenue línea entre lo privado y lo público se desdibuja de forma clara en lo que se refiere a la comunicación con otros, indicando que no se puede esperar privacidad personal cuando se usa equipo y servicios de la Compañía (...) puesto que toda la información, datos o archivos que se creen o usen mientras se es empleado por la Compañía son propiedad de la Compañía. Además, cualquier uso de equipo o servicios que no sea consistente con las políticas o los intereses de negocios de la Compañía podría estar sujeto a investigación. Los equipos y servicios corresponden a los sistemas de comunicación entre las personas, y de algún modo la comunicación deja de corresponder a la esfera privada de la persona y pasa a ser propiedad de la compañía.

Este documento expresa con contundencia lo esperado por la organización de sus empleados, esto a su vez, traza lo que los demás empleados esperan de sus compañeros de trabajo, y lo hace en términos prohibitivos e inadecuados; desviarse de estos estándares de conducta, acarreará sanciones no solo por parte de la estructura sino del grupo. En el apartado, Código de conducta personal, se espera una conducta profesional, ética y legal, que no se acepten sobornos, no trabajar bajo la influencia del alcohol, drogas o

medicamentos de prescripción que puedan disminuir el juicio del empleado, políticas de cero acoso, conductas irrespetuosas, amenazas y actividades bulliciosas o disruptivas en el lugar de trabajo, por nombrar algunas. De nuevo, la regulación se hace presente en la cotidianidad del lugar de trabajo, lo disruptivo, lo que rompa con la armonía, no será aceptado; y si no está escrito en algún código formal, serán los mismos sujetos organizacionales quienes estarán encargados de establecer qué son las actividades bulliciosas o disruptivas. Lo anterior puede estar fuertemente alienado con la gestión emocional, los gritos, el llanto, la ira, el desprecio, el miedo, pueden ser sancionados por el grupo. La participación del sujeto en la cotidianidad será la encargada de irlo calando y decantándolo en los actores organizacionales.

Ante este tipo de sistemas de gestión de recursos humanos, de formalidad en los mecanismos de alineación y vinculación, surge entonces la pregunta, si el actor organizacional puede saber efectivamente qué es suyo y qué ya no, qué puede ser y qué no al entrar en relación con un otro, a lo largo del vínculo organizacional. Esta discusión es pertinente en cuanto a la especificidad del estudio de caso, que corresponde a una organización creada para responder a estructuras culturales paralelas, donde aún en su autonomía e identidad propia, responde también a compromisos vinculados con la estructura en Alemania.

Efectivamente, la flexibilidad que se denota en el diseño de la organización y en sus prácticas cotidianas depende en gran medida de que exista cierta funcionalidad autónoma por parte de la oficina de representación. Sin embargo, lo cierto es que México también se relaciona con los *headquarters* en Alemania, no solo en lo referente al desarrollo de la marca, sino que, para cumplir con sus responsabilidades de asegurar la correcta importación, promoción y mercadeo del producto, se requiere también dar cumplimiento a procesos administrativos, logísticos, financieros, estratégicos y de recursos humanos, por nombrar algunos, dispuestos desde Alemania. Es entonces, como también en las prácticas cotidianas de la oficina de servicios en México se asumen una serie de compromisos que están vinculados a la estructura de la oficina central en Europa, trazando unas configuraciones culturales paralelas, en términos de valores, relaciones de poder y pactos que no se pueden

desconocer. Resulta ser sugerente que todos estos acuerdos formales no se perciban como un amplio sistema regulador de las conductas habituales del sujeto, ya no solo en relación con la naturaleza del negocio, sino de las relaciones cotidianas en el lugar de trabajo.

Este complejo entramado sistema regulador de conductas se sustenta también en su vinculación con las prácticas legales, más no se limitan a estas. Por ejemplo, el documento referente a la Política de Cumplimiento se justifica en razón de las actividades comerciales de la compañía, que dan cuenta de la multitud de marcos legales, reglamentarios y sociales a las que se debe dar atención. Es por ello que se establecen políticas que eviten causas de responsabilidad personal por parte de las entidades corporativas y empleados de [REDACTED], que puedan provocar daños económicos considerables y poner en peligro su reputación. Esta Política de Cumplimiento, junto con el Código de conducta, son, en principio, referentes base para el cumplimiento de normativas y directivas legales. Al especificar pautas vinculantes para las actividades permitidas en una inherencia empresarial, define lo permitido y no permitido al proporcionar reglas para abordar condiciones del marco legal, aunque, de nuevo no se reducen a estas. Entre tanto, cuando se retoma en el análisis lo que se establece en el Código de Conducta, las reglas conductuales se pueden identificar con mayor precisión gracias a la narrativa constante por revelar prematuramente las malas conductas, justificado también en evitar infracciones graves. Ya para el caso de las subsidiarias *“no controladas directamente por [REDACTED]”*, en esta Política de Cumplimiento lo legal tiene gran implicancia, solicitando expresamente que *adopten las pautas correspondientes al contenido regulatorio de esta Política y, en base a esto, que implementen un Sistema de Gestión de Cumplimiento sostenible que corresponda a los principios Corporativos aquí y que monitoree dicho sistema en su propia y responsabilidad de sus órganos sociales y representantes legales*. La subsidiaria, como representante legal de [REDACTED] Alemania, en cumplimiento de sus vínculos y compromiso con su casa matriz, regula sus comportamientos tanto en un sistema regulador legal, como moral y ético, y sobre todo cultural.

La implicancia del sistema regulador legal, lo objetivo, aunque no es percibido de forma clara en lo habitual, en la vida cotidiana organizacional, su alcance y su fuerza no se

queda en un discurso escrito y ya, estas están hechas para que se les den cumplimiento. Es por ello que, en la actuación de dichas normas, se va configurando la interacción cotidiana, de ahí que, aunque no sean percibidas por los actores objeto de estudio, si se amerita su análisis. Dicho esto, la Política de Cumplimiento *establece las reglas para un manejo sistemático de temas específicos de cumplimiento y define los temas, las responsabilidades, la distribución de tareas y competencias, así como las obligaciones de documentación y presentación de informes*; los temas que acoge son diversos, pero mantienen su lenguaje vinculante. De nuevo, al pensar en el *manejo sistemático de cumplimiento* el sistema regulador cobra una fuerza mayor impositiva, puesto que la variable política, entendida en términos de poder, sustenta aún más ese deber ser. Estratégicamente y políticamente las cuestiones y razones de cumplimiento parecen estar bien articuladas, términos de referencia sustanciales como Gobernanza Corporativa, Cumplimiento, Sistema de gestión de cumplimiento, Oficial de cumplimiento, Representantes de cumplimiento y Empleados, dan línea en el nivel de responsabilidad y ejecución, al menos en el papel. En la siguiente tabla se relacionan estos conceptos fundamentales en su comprensión.

Gobierno Corporativo	Marco de reglas para la gestión y seguimiento de la empresa, tal como lo establecen principalmente los estatutos y las condiciones sociales, es decir, el concepto de buena gestión empresarial, basado en los requisitos previstos por el Código de Gobierno Corporativo alemán.
Cumplimiento	Cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias, así como de las normas y directrices intragrupo, es decir, el cumplimiento de todas las obligaciones vinculantes.
Sistema de Gestión de Cumplimiento	Comprende todos los principios, procesos, sistemas y medidas implementadas para asegurar y monitorear que todas las obligaciones vinculantes se cumplan de acuerdo con las regulaciones y leyes estatutarias.
Oficial de cumplimiento	La función que está a nivel de grupo a cargo de los asuntos de cumplimiento.
Representantes de cumplimiento	Personas designadas en [REDACTED] y sus subsidiarias para manejar los asuntos de cumplimiento.

Empleados	Los empleados en el sentido de esta Política de grupo incluyen a todos los empleados y directores de [REDACTED], así como a los empleados y órganos ejecutivos de las empresas del grupo cubiertos por esta Política.
-----------	---

Tabla 13: Conceptos clave establecidos en las políticas de cumplimiento de la organización. Fuente: Políticas de Cumplimiento, traducción propia.

En términos interpretativos, tanto el Código de Prácticas de Marketing, el Conduct Code, el Employee Handbook, y las Políticas de Cumplimiento responden a los marcos contractuales del empleado, pero esto va más allá de, es evidente que lo contractual resulta ser, sobre todo, conductual adaptativo; estas son reglas para cumplirse, no para ignorarse. Para ello, se hace necesario, como el mismo término Gobierno Corporativo establece de entrada (ver tabla 13), y es que el marco de reglas para la gestión requiere de seguimiento de la empresa y de eso se encargan estas Políticas de Cumplimiento, hay que hacer las cosas encajar y para ello se necesitan personas que puedan hacer las cosas, asegurar ese encajamiento, y para ello deben contar con cierto grado de autoridad. Lo diseñado estratégicamente se encuentra perfectamente con la perspectiva política de la que nos habla Van Maanen (2017).

Los mismos documentos aclaran que la organización no puede “calcular” todo lo que puede llegar a suceder, es decir, se entiende que la organización, sobre todo el entorno al que responde la organización responde a un sistema social que abarca intereses y objetivos diversos, sobre todo prácticas diversas y por ende no puede establecer todos los correctos e incorrectos situacionales. Este sistema social es conflictivo, y por ende los diferentes intereses de las partes interesadas que quieren algo de la organización, exigen de esta que se hagan ciertas cosas y para ello se requiere un papel de liderazgo que asegure el cumplimiento como parte de ese gobierno corporativo. Es así, como estas Políticas de Cumplimiento se diseñan bajo una instrucción de seguimiento corporativo y cumplimiento conductual conforme a la ley, que se garantizarán a través de un Sistema de Gobierno Corporativo Integrado conformado por el Consejo de Supervisión, Junta Ejecutiva, un Sistema de Gestión de Riesgos, un Sistema de gestión de cumplimiento, un Sistema de control interno, acompañado de Auditoría de procesos internos, Auditoría externa, y

Procesos corporativos, principalmente. A cada uno de estos les corresponden unas funciones y roles para dar cumplimiento a todo aquello que se haya diseñado estratégicamente, que ahora se dirige en pro de este Gobierno Corporativo a través de su Sistema de Gobernanza Corporativa. Las funciones y roles diferenciados en este Sistema de Gobernanza Corporativa son en términos generales los siguientes:

Consejo de Supervisión	Supervisar el proceso de información financiera, la eficiencia del sistema de control interno, el sistema de gestión de riesgos y el sistema de auditoría interna, la auditoría de los estados financieros y el cumplimiento.
Junta Ejecutiva	Vela por el cumplimiento de las leyes estatutarias y las políticas intragrupo derivadas de otras obligaciones vinculantes y trabaja para su cumplimiento por parte de las empresas del grupo.
Gestión de riesgos	Forman la base de un Sistema de Gestión de Cumplimiento y un Sistema de Control Interno orientados al riesgo.
Sistema de gestión de cumplimiento	Un Sistema de Gestión de Cumplimiento estructurado asegura el cumplimiento de las obligaciones aplicables a [REDACTED]
Sistema de control interno	Se documentan los procesos financieros sustanciales, y se definen y monitorean los controles internos implementados en cuanto a su eficiencia.
Auditoría de procesos internos	Realizada por consultores externos o personal propio. Las auditorías se llevan a cabo de forma orientada al riesgo y teniendo en cuenta el sistema de control interno.
Auditoría externa	La auditoría externa complementa las auditorías de los procesos internos desde un punto de vista externo y sobre todo con respecto a la corrección de los estados financieros anuales de [REDACTED]
Procesos corporativos	Controlados y monitoreados por ejecutivos a cargo de operaciones. En este contexto, los procesos de gobierno corporativo de nivel superior respaldan la documentación, la

	identificación de riesgos y la gestión de riesgos y garantizan el cumplimiento.
--	---

Tabla 14: Conceptos clave en el Sistema de Gobernanza Corporativa. Fuente: Documentos de Gobierno Corporativo.

Este Sistema de Gobernanza Corporativa es una alianza, que puede diagnosticar el tejido social de la organización, construir coaliciones, identificar y apalancar intereses, negociar y resolver conflictos, así como Van Maanen (2017) nos hablaba de estas características de liderazgo desde la perspectiva política. Es en este Sistema de Gobernanza Corporativa donde se concentra el poder para que las cosas puedan suceder. Por supuesto, como también explicaba Van Maanen (2017), este poder está basado en roles, en este caso, se deja claro a quién le corresponde qué, al menos sobre el papel que establece la compañía para sus empleados.

Si bien el Código de conducta guía y organiza prácticas diarias en la compañía basándose en un sistema de valores, no será vinculante hasta que no se encuentre dentro de un sistema regulatorio que esté al mando. Este rol se concentra en el Sistema de Gestión de Cumplimiento, donde se apoyarán y monitorearán las conductas, cuyo enfoque está en la prevención de malos comportamientos y, para anticiparse y/o responder a ellas, se realizan auditorías.

Entre tanto, la diferenciación entre el cumplimiento legal y el cumplimiento regulatorio demarcado por el mismo documento de Cumplimiento de Políticas, permite trazar, de algún modo, la diferencia entre las cuestiones objetivas y las subjetivas, si es que podemos hablar de una contundente diferenciación. Desde mi perspectiva de análisis, el cumplimiento regulatorio da cuenta del vínculo intersubjetivo, lo prohibitivo no necesariamente podría llevar a alguien ante la ley, sino que al estar delimitado en prácticas éticas, porque así se aclara por escrito, sí se centra en expectativas normativas que regulen el comportamiento. Al final, se espera que se identifiquen, se acepten, se asuman y se cumplan los compromisos conductuales, y “alguien” debe establecerlos, darle seguimiento y asegurar su ejecución. Para estas cuestiones que se encuentran en una zona gris, entre lo que se ve y no se ve, pero que sin duda existe, se estructura el Sistema de Gestión de Cumplimiento para garantizar el cumplimiento de las obligaciones a la compañía. A los

componentes estructurados dentro de este sistema les corresponde integrar para gestionar y hacer las cosas suceder en los temas que les conciernen. Y es precisamente dentro de este Sistema de Gestión de Cumplimiento que se encuentra lo correspondiente al cumplimiento de cultura y metas.

Dentro del componente cultura y metas, los parámetros, nuevamente, se trazan a partir de lo conductual. Conductas donde establece una distinción marcada por la integridad y la responsabilidad, valores que se consideran indispensables y fundamentales de la cultura corporativa de la compañía. Así mismo, el deber ser de un *comportamiento honesto, justo y transparente garantizará la buena reputación y el éxito económico de la empresa*. La línea se marca desde el Consejo de Supervisión y el Consejo Ejecutivo, no solo demandándolo sino viviéndolo y practicándolo, como se establece claramente en las Políticas de Cumplimiento.

Como ya se ha dicho antes, pareciera o al menos no se percibe una relación clara y directa entre algunas políticas y conductas que demanda Alemania y las experiencias vividas en la oficina de representación. De hecho, en ninguna de las entrevistas gran parte de los documentos fueron mencionados al preguntar por la existencia de políticas y protocolos que dieran cuenta de la manera correcta de comportarse. Sin embargo, sí existe una considerable relación entre los *headquarters* y la oficina de servicios en lo que respecta a lo percibido por sus actores como la más relevante característica cultural de esta organización mexicana. Dicho de otra manera, en la actuación cotidiana de las normas, políticas, códigos, manuales, se modifica el organigrama, donde ya la oficina de servicios no es ni puede ser tan flexible, ni tan autónoma, sino más bien lo que determina su existencia y funcionamiento en el día a día es su capacidad de adaptación que de cumplimiento también a las ordenanzas de  Alemania.

En el ejercicio reflexivo de reconstrucción de la parte visible y la no visible de esta organización, se identifica que bajo la superficie hay una serie de cuestiones que se manifiestan en el día a día, que responden a cuestionamientos del sujeto organizacional en cuanto a lo que se puede o no hacer. Bien sea en pro de la organización, del éxito del negocio, por evitarse líos legales, por el bien de las personas, ya hay discursos que dominan. La estructura formal y que se sustenta en los Códigos y Manuales trazados desde los

headquarters, por un lado, permiten agrupar, vincular y alinear, a los líderes, empleados y sus representantes y por el otro, para que este sistema normativo se cumpla, se necesita quienes puedan y deban gestionar el dinamismo organizacional.

La fuerza de la cultura organizacional repercute en estructuras y acción, e incide en los sujetos y sus interacciones, en su experiencia y prácticas, y con ello, en sus formas de interpretar y dar sentido a su acción en la vida cotidiana organizacional (Arciniega, 2018). Este concepto fundamental de cultura organizacional, permite identificar al sujeto, uno político que se relaciona con sus estructuras, con lo objetivo, como parte esencial de su entendimiento; pero, en términos de acción social, donde las interpretaciones y significados de la vida cotidiana marcan la pauta de la interacción. La cultura atraviesa a este sujeto, se cuela en sus estructuras; la cultura no es un fin, ni un medio para alcanzar metas y objetivos. Cultura es en tanto las raíces que dieron y dan vida a la estructura, una concebida por un sujeto político que toma acción; una acción que surge del hábito, de las normas y tradiciones informales, y que se modifica cada que pierde o se modifica su posición compartida de supuestos básicos dentro del sistema simbólico organizacional. Al final, nada pasa solo, son los significados, las prácticas, los valores y la tradición, es la cultura en acción lo que hace que este fenómeno no se pueda omitir del análisis de cualquier interacción humana, esto incluye la organizacional.

Al hablar de valores compartidos, nos estamos refiriendo a lo que resulta ser importante, de interés, a lo que le damos atención, tiempo, trabajo, cuidado, a lo que ocupa un lugar de excepción, lo que significamos y resignificamos una y otra vez como colectivo. Efectivamente, desde una perspectiva integradora se evidencia un proyecto de gestión vinculante. Desde las oficinas centrales en Europa se denotan esfuerzos sistemáticos por construir una cultura fuertemente articulada que reproduzca los valores “corporativos”, la cultura corporativa que se plasma a su vez en la misión y visión. Se refuerzan constantemente los valores, a través de normas formales, hábitos plasmados en papel, reforzados a través del estatus y el liderazgo, para lograr que estas manifestaciones “consensuadas” sean compartidas y cumplidas entre sus empleados y representantes. Como ya hemos dicho, se da el encuentro entre lo objetivo y subjetivo.

Retomando la intención de esta investigación, que le otorga más peso a las concepciones desde el trabajador, a la acción social, a la interacción del sujeto organizacional; la cultura, los valores compartidos, a lo que se le presta atención, se indaga en cuanto a las experiencias de quienes hacen parte de la organización. Son las manifestaciones de la acción en términos de vínculos relacionales, cuestiones simbólicas, y relaciones de poder/estatus/autoridad donde se pueden identificar y reconocer los intereses de esta organización objeto de estudio. El paradigma interpretativo de análisis presente en esta investigación, reconoce en estas experiencias subjetivas desde las personas el mismo nivel de importancia a los hechos observables y objetivos.

Es por ello que durante las entrevistas, se indagó respecto a los valores compartidos, describiendo cómo perciben la cultura organizacional a nivel interno en la oficina de representación. Para el Director Regional, *“un eje importante de la manera como trabajamos nosotros” (...)* *“que se fomentan en el equipo de trabajo de nosotros es la transparencia acompañada de la comunicación, entonces, buscamos qué si alguien tiene un problema, o alguien tiene una duda o lo que fuera, tenga la apertura de poder hablar con cualquier persona del equipo, con la confianza, para que se pueda encontrar de alguna manera la forma de resolver.”* Por su parte, la Administrative Assistant, considera que la *“siente (...) como una cultura buena, linda, de mucha comunicación (...) es una comunicación constante (...) es de buena organización y (...) colaboración, de interés en el otro, de querernos cuidar.* En el caso de la Area Manager para la Región Andina, aunque indica no estar segura si existe o no cultura organizacional, si explica el término como *“las reglas o los parámetros en los cuales se mueve la organización”* y para ella, sí existe claridad, no complejidad y fluidez dentro del equipo, también en términos comunicacionales, donde, de existir dudas o presentarse cosas se generan estancias para su resolución, explica. Agregando, *“yo puedo hablar con mis compañeros de cualquier cosa (...) puertas abiertas 100%”.* El alto grado de encuentro valorativo que se le otorga a la comunicación resignifica estos espacios de diálogo. Es interesante y pertinente saber cuáles son las características de estos espacios de comunicación, cómo se generan y de qué manera se logra constituir este vínculo social, de

manera tal que, los sujetos organizacionales manifiesten actuar en consecuencia respecto a estos.

Gracias a las entrevistas, es recurrente la importancia que los trabajadores le otorgan a la comunicación. Las personas entrevistadas le conceden gran valor a este factor, de hecho, resulta ser un rasgo distintivo de la oficina de representación respecto y en relación a su “casa madre” en Europa. Por ejemplo, la Administrative Assistant compartió que durante la experiencia del Covid-19, la Compañía en Alemania diseñó estrategias para mantener a todo el equipo en contacto, para tener un equilibrio vida profesional y vida privada, de well-being, y de comunicación *buenísima* entre empleados, así como *de mucha cooperación entre equipos y regiones*, explica también que desde su punto de vista *es una cultura que llueve bien* desde la oficina central. Pese a que, los *headquarters* otorgan cierto sentido de identidad que guía y modela ciertas conductas de relacionamiento, parece ser que las formas cotidianas en las que se comunican los sujetos organizacionales en la oficina de servicios es la que le otorga esa unicidad inherente a su personalidad activa organizacional. Se reconoce que *a un alemán tal vez no le puedes hablar así de la nada, no puedes coger el teléfono y hablarle a un alemán sin previa cita (...) son muy protocolares (...) son más fríos, más estructurados, más cerrados*, como compartía la Administrative Assistant en su entrevista. Al respecto, la unicidad inherente de la oficina de servicios en México configura su propia personalidad activa, que gira entorno a la búsqueda de una permanente comunicación, a generar espacios de diálogo para la resolución de conflictos, pero que sobre todo dan cuenta de su sociabilidad laboral particular.

Aunque evidentemente, desde el diseño estratégico de la oficina central en Alemania, se invita a la comunicación, no solo en situaciones extremas problemáticas que experimenten los empleados, es decir, aquellas relacionadas con lo que se debe o no hacer y lo que se espera se haga, sino en el seguimiento a las vivencias cotidianas de quienes hacen parte, de una u otra manera, a la empresa alemana; la oficina de representación se marca estratégica y políticamente tanto en algunos como en muchos aspectos, pero a su vez se desmarca de estos en el encuentro cultural. Como señala Elster (2010), las organizaciones son actores colectivos, definidos por su capacidad para la toma centralizada de decisiones;

en este caso de estudio, gracias al valor compartido que se le otorga a la comunicación la organización pone en juego su versatilidad, buscando adaptarse a los diferentes tipos culturales de comunicación a los que se enfrentan a diario en su rol organizacional de asegurador y armonizador. Al reconocer las particularidades culturales comunicacionales, este actor colectivo logra a su vez definirse con su identidad propia, sin desvincularse del todo de los mecanismos estratégicos y políticos que le dan sentido a su origen. Es por ello, que estos espacios de diálogo, de gran valor para la identidad de la organización, cuentan con unas características y dinámicas propias, por lo cual, al indagar en el cómo se generan y de qué manera se logra constituir este vínculo social es posible ubicarse en un lugar específico de construcción colectiva que de cuenta de cómo se traducen estas guías conductuales en la gestión emocional cotidiana.

CAPÍTULO 5. GESTIÓN EMOCIONAL Y CULTURA ORGANIZACIONAL COMO UN PROCESO DE INTERACCIÓN SIMBÓLICA

5.1 Viraje metodológico propio de los estudios de caso organizacionales

Gracias al trabajo de campo, lo advertido por Simon (1988) se puso en manifiesto, efectivamente el ejercicio reflexivo de descripción organizacional permitió lograr una visión extensa de la estructura y el funcionamiento de la organización en cuestión. Así mismo, a través del estudio de caso y el respectivo análisis de la manera en que las decisiones y el comportamiento se ven influidos dentro de y por la organización, fue posible desplazarse entre lo específico de la organización y la multiplicidad de pertenecer a un sistema. Como consecuencia, los mecanismos estratégicos y políticos formalizados desde Alemania emergieron y cobraron relevancia para describir e intentar explicar el fenómeno emocional y cultural en un contexto particular organizacional y con sujetos específicos. El peso de estos, en la construcción cultural, se hizo aún más evidente cuando los Códigos, Manuales y

Políticas no parecían percibirse como incisivos en sus experiencias, ni modificadores en sus prácticas de vida cotidiana; mucho menos, se identifica invitación alguna a una correcta y adecuada gestión emocional. Estos, independientemente de que sean advertidos como normalizadores de creencias y de conductas, existen y, a los silencios también hay que analizarlos. La no aparición, aquella aparente ausencia de recursos formalizadores, advierten la naturalización de un sistema de pensamiento que busca poner orden, contagiando otros procesos mentales de los individuos.

Sin embargo, aunque no se les diera mucha importancia al impacto que tienen estos en la formalización de sus comportamientos, la misma narrativa de la cotidianidad de los sujetos dio cuenta de la influencia del mecanismo estratégico y político en el análisis relacional; por ello, la necesidad de realizar un ejercicio de cuestionamiento de estos sistemas de pensamiento a mayor profundidad. Gracias al lenguaje es que se definen los valores, normas y reglas de juego, por lo que escuchar los relatos, incluido lo que no se dice o se nombra, dice también mucho. La puesta en práctica del lenguaje es un indicador que señala hasta dónde se puede llegar, traza límites, define situaciones, pero también nos define como sujetos en lugares, nos orienta, nos brinda una postura, una posición respecto a otros. El lenguaje activo y dinámico donde tanto lo escrito como lo hablado tiene el poder de enunciar, de fundir discursos vinculantes, de darle sentido a los objetos que nos rodean, se configuran como parte de uno mismo y son a su vez extensiones del sujeto, de nuestra identidad. Para poder entender al individuo actuante el lenguaje es un elemento central, es un eje de acercamiento a determinados eventos de la interacción social en los que se ve envuelto el sujeto en su acción con otros, de ahí la importancia de tener en cuenta también las interacciones entre idearios, creencias, significados e interpretaciones. Procurar por comprender un sistema de creencias requiere adentrarse en lo profundo de las diversas representaciones, en un intento por evitar entablar discusiones reduccionistas, implica atender lo simbólico, y la hermenéutica permite hacer este ejercicio interpretativo de lo discursivo. Es necesario entonces, atender la forma en la que se configura ese pensamiento profundo, cómo cambia, cómo se reacondiciona en su forma, en su contenido, y actualiza su discurso.

Los discursos organizacionales, tanto los formales como los que no lo son, son determinantes para el estudio de los procesos de socialización y de construcción social de la realidad de la organización, por ello, al abordar, como dimensiones de observación, las estructuras y las interacciones sociales cotidianas, se hace necesario alojar entre ellas a la subjetividad como la dimensión mediadora entre ambas. Debido a que este estudio analiza la relación social entre las emociones del sujeto y la cultura organizacional, la variable cultural adquiere a su vez un sentido estructural, abordando los límites de la organización como aquellos que dan cuenta de la forma en la cual se circunscriben los significados de las prácticas cotidianas.

Para poder analizar la relación entre la gestión de las emociones y la cultura organizacional a partir de la vida cotidiana, se partió de intentar responder cómo a través de prácticas cotidianas los sujetos organizacionales construyen la gestión de las emociones, para posteriormente atender al cómo a través de esta gestión emocional se funda la cultura organizacional. Sin embargo, los virajes propios de los estudios de caso organizacionales ampliaron los horizontes de reflexión y los recursos analíticos, encaminando estos cuestionamientos a ejes de análisis, para que sus metodologías flexibles apoyen la obtención de información de modo coherente con el enfoque de las preguntas que se busca responder. Fue así como, en la fase de Descripción del contexto organizacional, se combinó el análisis de la información subjetiva, recabada mediante entrevistas y conversaciones de Whatsapp, con la documentación objetiva a la que se hizo alusión durante las conversaciones. La revisión de estos documentos dio cuenta de unos contenidos narrativos que requerían una mayor profundización descriptiva de los procesos formales que hacen parte del sistema estructural al que pertenece la oficina de representación. Por lo anterior, se hizo necesario establecer una fase exploratoria intermedia, “de ajuste” entre la Fase 2, de Descripción de la organización y la Fase 3 de Indagación de los procesos de interacción. Lo anterior se realizó con el fin de apoyar la estrategia transversal de análisis, cuyo propósito es responder a los cuestionamientos investigativos a través de la interpretación y la descripción, comprendiendo las perspectivas, el lenguaje y las narrativas del actor, que permite otorgar un contexto a los hallazgos. Estos instrumentos “de ajuste” se establecieron basados en las

dimensiones metodológicas de estudio y órdenes emocionales de indagación (Ver Figura 6, 7 y 8) y las preguntas guía de gestión emocional recolectada a través de experiencias del sujeto se establecen en la tabla 14 que se presenta a continuación.

Preguntas guía Instrumento de “ajuste” para indagar en experiencias específicas cotidianas relacionadas con gestión emociones
¿Cómo te sientes con estas sesiones de diálogo?
En estos espacios de diálogo ha sentido querer reaccionar de una forma y no lo haces, no respondes como te gustaría responder Indagar en los motivos
¿Qué crees que pasaría si reaccionara como siente en el momento? Indagar en las consecuencias – lo que pensaría el otro de su reacción
¿Cómo describiría la cultura organizacional de la organización? Cuando piensas en cultura organizacional que es lo primero que se te viene a la mente. ¿te parece importante tenerla presente?
¿Cuáles son los valores que esperan tengan y cumplan sus empleados?
¿Cómo describiría al empleado ideal?
Poder-Estatus- Género
Posiciones de liderazgo masculino y femenino Como responde el equipo a un liderazgo de una mujer o de un hombre
Gestión emocional
Creas que la pandemia abrió más la posibilidad de hablar de los sentimientos de las emociones que nos estaba generando la incertidumbre
Sientes que hay una diferencia entre como se supone debe reaccionar un hombre ante ciertas situaciones y una mujer ante la misma situación.
Cómo has reaccionado frente a situaciones donde te has sentido vulnerable Y hubieses querido reaccionar distinto a cómo lo hiciste en ese momento
Creas que si hubieras reaccionado de forma más contundente, como me indicas que te hubiera gustado, que hubieran pensado los demás presentes de ti
Alguna vez has invitado a alguien a gestionar sus emociones, si sí, describir situación.
Alguna vez te han invitado a gestionar tus emociones, si sí, describir la situación.
En alguna oportunidad has querido reaccionar de alguna manera y decides hacerlo de otra. Si sí, describir la situación.
¿Qué considera ser muy emocional?
Alguna vez le han compartido una situación en donde la persona se haya sentido rebosada por sus emociones Si se siente cómoda hablando del tema emocional, indagar en las emociones
¿Por qué crees que es importante abordar la gestión emocional en el lugar de trabajo?

¿Cómo describe la gestión emocional? ¿Cómo la entiende?

¿Crees que es importante esta auto-regulación en los lugares de trabajo?

Tabla 14. Instrumento de “ajuste”. Preguntas guía de gestión emocional. Fuente: Elaboración propia.

Inicialmente, como se encuentra en el capítulo metodológico y en la figura 20 que se relaciona en este apartado, la estrategia de indagación en campo se desarrollaría en dos Fases, sin embargo, durante la Fase de Descripción del contexto organizacional, entre el momento 2 de revisión de las fuentes secundarias y el momento 3 de entrevistas e historias de vida, se identificó que los instrumentos iniciales metodológicos creados para establecer el contexto organizacional a través de la cotidianidad relacionada con las funciones de la organización y sus empleados, no permitía examinar de forma específica, clara y contundente, el conjunto de interpretaciones, significados, creencias e idearios que se reproducen e integran en torno a la particularidad de la gestión de las emociones en términos de experiencias propias. Esta información no era fácilmente mapeable, al menos, con las preguntas guía que se establecieron. Así mismo, en la especificidad de esta organización y su cotidianidad, y como ya se ha señalado anteriormente, la formalización de ciertos procesos establecidos desde sus *headquarters*, parecen tener más incidencia en su identidad y por ende en sus comportamientos, de lo que ellos mismos perciben.

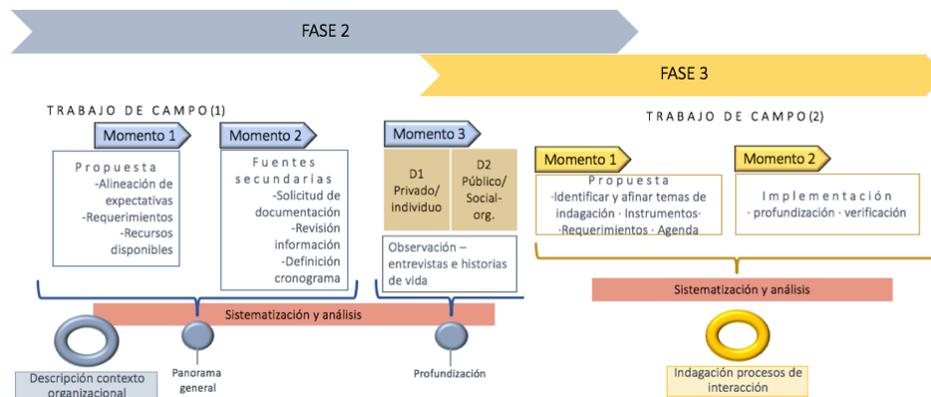


Figura 20. Estrategia metodológica inicial. Fuente: Elaboración propia.

Consecuentemente, se ajustó la estrategia en campo. Esta decisión estuvo dictada, principalmente, por las experiencias compartidas durante las entrevistas dirigidas a conocer y profundizar en la comprensión del contexto organizacional. Este ejercicio analítico, da

cuenta de la historia, vivencias y escenarios propios de la organización y, que difícilmente hubiesen podido ser previstos sin conocer primero esas particularidades y complejidades que dan estructura a la oficina de servicios y dan un sentido a sus trabajadores. Una vez se conocen estas experiencias cotidianas, que en principio buscan el cumplimiento de metas y objetivos, es posible establecer un sistema de orden propio, que invita también a preguntarse, cómo este se configura y se reacondiciona.

Sumado a lo anterior, el compromiso adquirido con la organización durante los acercamientos iniciales, donde se acordó el impacto, en términos de aportes de esta investigación para la organización, consiste en el desarrollo y mejoramiento de herramientas de indagación específicas que den cuenta de la relación entre gestión emocional y cultura organizacional, y que puedan ser implementadas dentro de la organización y demás equipos de relación laboral en los que se requiera. Puesto que el objetivo investigativo no va en contravía con los acuerdos adquiridos con la organización, la elección de ajuste apoya el norte del estudio, que es identificar cómo se están constituyendo estas situaciones de gestión emocional en el discurso organizacional que los vincula, le da sentido a lo que son y a lo que hacen en su día a día. Otra de las cuestiones, no menores, de cambio en la estrategia de campo, se debe a la disposición de tiempo y agenda por parte de la organización. Puesto que este estudio no hace parte de las funciones, ni de las obligaciones que apoyen el cumplimiento de sus responsabilidades laborales, la investigación pasa a un segundo plano, frente a esta situación, fue necesario ser flexible y aguardar por la posibilidad de retomar los espacios de trabajo con la organización en los próximos meses.

Es entonces, como la estrategia metodológica se ajusta de la siguiente manera (Ver figura 21), agregando una serie de entrevistas a profundidad que permitan un mejor acercamiento de indagación al conjunto de interpretaciones, significados, creencias e idearios en torno a la gestión de las emociones de quienes hacen parte de la oficina de servicios.

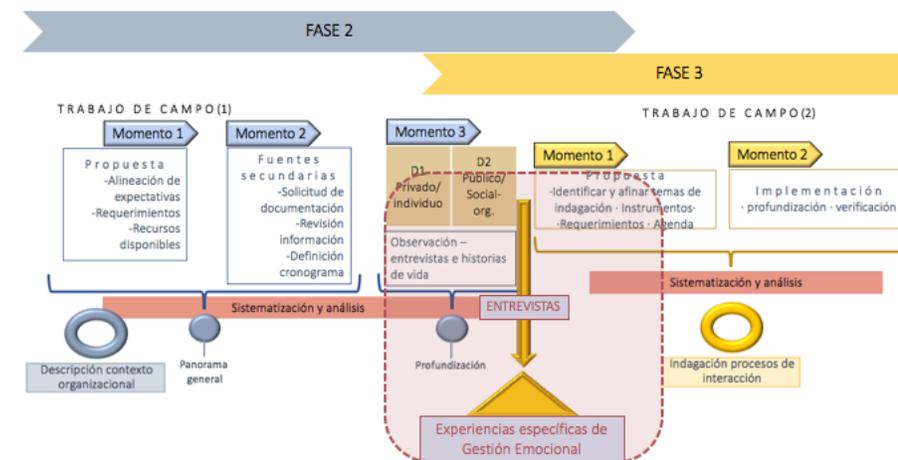


Figura 21. Ajuste estrategia metodológica. Fuente: Elaboración propia.

Gracias a la realización de las primeras entrevistas “de ajuste”, fue posible conocer un poco más de las experiencias específicas de gestión emocional. Estas fueron realizadas a dos personas de la organización, que se identifican como mujeres, donde se indagó en algunas experiencias personales relacionadas con las emociones individuales, pero en su interacción con un otro. Es preciso reconocer que es necesario hacer el mismo ejercicio con los hombres que hacen parte de la organización. Implementar estas entrevistas de “ajuste” permitió darle un tratamiento a la información más coherente con los dos ejes de análisis, la gestión emocional y la cultura organizacional a partir de la vida cotidiana, distinguiendo la importancia de su realización en aras del cumplimiento de los objetivos. Ahora bien, a la fecha, solo fue posible llevar a cabo estas sesiones con mujeres, por lo cual queda abierta la pregunta respecto a cuál es la diferencia entre la posición de un hombre y la posición de una mujer frente a la gestión emocional en el lugar de trabajo. Al conocer más respecto a estas posturas, será también posible indagar en los roles emocionales que cada uno cree debe cumplir, en los modelos y referentes diferenciadores y vinculares, para así recabar con un poco más de precisión en los procesos de interacción entre las interpretaciones, significados, creencias e idearios en torno a la gestión de las emociones y la cultura organizacional de la oficina de representación en México. Esta tarea está pendiente para ser llevada a cabo con la organización en las próximas semanas.

La discusión de la gestión emocional en torno a la función de estas en nuestra sociabilidad, significa reconocer la existencia de los constructos que tenemos frente a lo afectivo. Para ello, es preciso poder identificarlos para así, poder entenderlos y comprenderlos. De ahí la importancia de generar espacios de conversación que den cuenta de esos puntos de encuentro y de desencuentro que permita reflexionar sobre el cómo se configuran sus normalizaciones, su orden y su estabilidad en términos de creencias, significados, interpretaciones y conductas esperadas y compartidas.

Como se ha venido analizando, hay una serie de documentos formales que no se perciben por parte de los actores organizacionales en relación con su ejercicio conductual cotidiano. El Código de Marketing y de Conducta, se interpretan como unos mínimos necesarios para delimitar qué hacer y qué no, el primero hacia el consumidor del producto y el segundo ante situaciones extremas de intercambio de objetos de valor. Pero, estos hacen parte de un complejo sistema de gestión conductual que contiene diferentes modelos para pensar cómo actuar y cómo no, no solo en situaciones cotidianas identificadas que se han formalizado gracias a la experiencia, como las que no hacen parte de un plan formal. Cuando se establece un orden, independientemente de si es formal o no, se marcan unos límites para el sujeto actuante.

El sistema de reglas formales operante, definido gracias a un amparo estratégico y político dentro de la organización, se sustenta a su vez en un sistema simbólico, de significados, creencias e idearios, que al interpretarlos nos enseñan y entrenan psicológicamente, físicamente y culturalmente. Mintzberg (1989), nos hablaba de la importancia de estos debido al enlace entre el diseño estructural y los mecanismos de coordinación organizacional. Este aporte de Mintzberg es relevante para el análisis estructural y subjetivo de esta organización, puesto que efectivamente existe una normalización de los procesos de trabajo, donde hay instrucciones operativas, relacionadas con lo administrativo, logística y finanzas, que deben ser coordinadas entre la oficina de servicios, los *headquarters* y las distribuidoras y agencias en Latinoamérica. Ante la oficina central su estructura se reconfigura a una más burocrática, ya que responde a diferentes formas de normalización para su coordinación. Por el otro lado, para los procesos del equipo

interno y de este con las diferentes distribuidoras y agencias, no dependen de formas de normalización para su coordinación, considerando que *“por la naturaleza del sector existe mucha dificultad para establecer un código robusto”* explica el Director Regional. La ausencia de códigos o protocolos formales, no se traducen en la falta de patrones conductuales a los que deben responder, por ejemplo, el Director Regional comenta también que *“dentro de las organizaciones de los distribuidores existen como ciertas reglas básicas (...) tratamos de que al menos en los grupos de trabajo en cada uno de los países se respete ese mismo parámetro básico por distribuidor (...) existen normas de conducta socialmente aceptables, en general en los distintos mercados, tratamos de que se respete eso por lo mínimo (...) es un poco la forma en la que trabajamos (...) si mañana hubiese algún tema que salta a la vista y que no debió haber sucedido se da un llamado de atención de la persona, dependiendo que tan grave ha sido o pues evaluamos si hay que tomar algún otro tipo de acción. La realidad es que hasta ahora no ha sucedido nada que nos haya hecho tomar la decisión de establecer un código tan robusto o detallado.* Es entonces como la oficina de servicios, actúa conforme y de forma paralela a dos sistemas de creencias, uno altamente formalizado, otro socialmente normativo, donde ambos crean experiencias de significado mediante lo subjetivo, dónde se reproducen o resignifican códigos conductuales asociados a las emociones, altamente valorados y admirados, que dan sentido al vínculo, mantienen la afinidad y significa la identidad.

5.2 Espacios de comunicación como incubadora de la gestión emocional

Al buscar darle sentido a fenómenos sociales subjetivos, como lo es lo afectivo y lo cultural, el alcance explicativo de las organizaciones se complejiza. Pasa de lo racional y no tan racional, a la ausencia misma de este adjetivo. Por lo que la explicación de las acciones, como señala Van Maanen (2017), viene de los hábitos, basados en la tradición; es decir, se habla en términos de valores, de rutinas, lo que se ha considerado importante y se ha sostenido y ha funcionado, por algún motivo, a lo largo del tiempo. Estas normas informales y habituales, permiten estudiar los fundamentos sociales e intersubjetivos de la acción en el terreno laboral, apoyando pensar las emociones desde una óptica no exclusivamente individual, avanzando en ellas hacia la explicación de la vida social del sujeto organizacional.

Cuando hablamos de cultura organizacional, abrimos una puerta de análisis que representa una oportunidad de aproximarse a las organizaciones en un intento por describir su realidad, explicar el orden y los patrones de una de las tantas experiencias humanas (Montaño, 2007).

Al darle entonces atención a la acción social del actor organizacional a través de su discurso, de lo expresivo, ideológico y simbólico, se hace uso de las experiencias compartidas por los entrevistados otorgándole el valor de análisis que merece. Para conocer cuál es el conjunto de supuestos básicos que define a qué prestar atención, qué significado tienen las cosas, cómo reaccionar emocionalmente a lo que está sucediendo y qué acciones tomar en varios tipos de situaciones, es decir, para poner en contexto la definición de cultura de Schein (1988) en este estudio de caso, se recurrió a identificar, desde el discurso mismo, las tradiciones y creencias, traducidas en prácticas cotidianas, que distinguen a esta organización desde el punto de vista del actor. Ciertamente, como ya se ha señalado, el peso de los mecanismos estratégicos y políticos diseñados desde los *headquarters* que se traduce en valores compartidos, es sin duda sustancial a la hora de configurar sus conductas cotidianas, pero también, esta organización cuenta con una identidad propia que les indica cómo responder ante situaciones diarias, incluso y sobre todo si son de conflicto.

Buscando examinar en su elemento diferenciador, se preguntó a estos cómo describirían su cultura organizacional. Para el Director Regional, la transparencia acompañada de la comunicación son dos cosas muy importantes que se fomentan en el equipo de trabajo. Esto se traduce en que *“si alguien tiene un problema, o alguien tiene una duda, o lo que fuera, que tenga la apertura de poder hablar con cualquier persona del equipo, con la confianza, para que se pueda encontrar de alguna manera la forma de resolver (...) este es un eje importante de la manera como trabajamos nosotros”*. Igualmente, para la Administrative Assistant, el ambiente de equipo se caracteriza por *ser lindo, bueno, de mucha comunicación (...) comunicación constante (...) una cultura de buena organización y de colaboración, interés por el otro, de querernos cuidar*, de esta manera describe esta trabajadora la manera en la que la empresa cuida a sus empleados y quiere proyectar sus valores. La Area Manager para la Región Andina, también considera que existe una cultura de comunicación clara, no compleja y que fluye bien dentro del equipo:

si hay dudas o cosas que reforzar se generan las estancias (...) puertas abiertas 100%, yo puedo hablar con mis compañeros de cualquier cosa (...) para mí lo principal es la confianza, que uno pueda confiar en el otro, que uno pueda tener estancias de desahogo con uno y que quede ahí, eso es súper importante y ayuda mucho como a descansar en tus compañeros. Saber que puedes hablar de cualquier cosa con cualquiera de ellos y va a quedar ahí (...) también va muy ligado de que no se anden creando como chismes entre compañeros, sino que se de una comunicación súper transparente y eso francamente quita un peso de encima.

Su cultura propia, se referencian en estos espacios de diálogo, de gran valor para la identidad de la organización. Estos, cuentan con unas características y dinámicas propias, por lo cual interesa saber más respecto al cómo se generan, de tal manera que logran constituirse e identificarse como un vínculo social para los actores organizacionales. Qué pasa en estos espacios de diálogo, cuáles son sus características, qué tipo de conversaciones se generan en estos espacios, cuál es la dinámica. Estas preguntas guían la intención de atender el modo de configuración de estos espacios vinculantes en relación con los sistemas de pensamiento y las prácticas cotidianas emocionales, cómo cambian, cómo se reacondicionan en su forma y en su contenido, y se va actualizando su discurso.

Al conocer más de la emocionalidad, pero en diálogo con lo social, es por un lado reconocer que todas las sociedades están llenas de emociones (Nussbaum, 2014); incluso entonces, las organizaciones. Kemper, citado por Bericat (2000), explica que el origen y fundamento de las emociones deriva, en la mayor parte de los casos de un determinado tipo de relación social. En este caso, los espacios de diálogo a los que hacen referencia los sujetos organizacionales, constituyen un lugar donde se cultivan las emociones; es un lugar de acciones, las cuales son necesarias para poder manifestar lo afectivo y, para esto, el sujeto se aferra a lo simbólico, no siempre perceptible, por ser algo que parece muy natural.

Gracias a las entrevistas “de ajuste”, se pudo conocer un poco más de las características de estos espacios de diálogo interno y del tipo de conversaciones que se generan. El ejemplo más específico al que se hizo alusión y en el que se pudo profundizar fue el Development Dialogue for the Employee, el cual existe para todos los empleados que

hacen parte de la empresa alemana. La frecuencia con la que se implementan estos espacios era de dos veces al año, sin embargo, ahora con la coyuntura del Covid-19, se realiza cada 4 meses. En estos espacios los líderes hablan con los subordinados, es un diálogo abierto en donde se conversa respecto al plan de acción del empleado, comparando los resultados del pasado con el plan de acción presente. En estas sesiones se analizan las responsabilidades que se tienen que cumplir, las metas, se hace como “una auto-evaluación” donde se asocian los valores del empleado, los cuales ya han sido establecidos a-priori desde la empresa en Alemania. Entonces, primero el subordinado se auto-evalúa, para que luego el líder, en diálogo abierto en vivo y de forma conjunta, se da una “plática como en una junta con tu jefe”, pero tienen el formato del excel que ha sido enviado por Recursos Humanos Alemania, que guía la conversación. Este formato de excel contiene los indicadores específicos de seguimiento del cumplimiento de responsabilidades, avances, y alineación con los valores. El “excel” guía la conversación, a partir de este se va comentando, se van estableciendo nuevas metas, se habla de *“cómo te ves ahorita”, “qué te hace falta”, “si se cumplieron las responsabilidades del año pasado”, “cuáles responsabilidades se van a añadir” (...)* *“haces una auto-evaluación y él te hace la evaluación al mismo tiempo, en un diálogo abierto.”* Posteriormente, el líder, se pone en contacto con Recursos Humanos Alemania o con su jefe directo, para notificar los resultados.

Estos espacios de conversación permiten ubicar el análisis en un lugar específico de construcción colectiva que da cuenta de cómo se traducen estas guías conductuales en la gestión emocional cotidiana. El diálogo se da en términos de expectativas de cumplimiento, “yo” estoy o no estoy cumpliendo con quién se supone debo ser, con lo que se espera de mí en términos numéricos. Ya el diálogo, es un lugar de conversación con alto valor simbólico, donde los significados, creencias, interpretaciones e idearios se configuran. Este lugar de “plática” posee y dispone de mecanismos de diseño estratégico, político, cultural y por supuesto, emocional. Este diálogo que parece tan natural, está previamente conducido para darle cumplimiento a los objetivos que demandaron la creación y puesta en práctica de estas sesiones. Los Development Dialogue for the Employee buscan tener una idea general del sentimiento organizacional, recibir comentarios sobre el ambiente laboral para poder

discutir y realizar ajustes ante los cambios negativos, en una etapa temprana. La conversación está conducida por preguntas que se enmarcan en tres categorías, cultural, compromiso y, liderazgo/equipo.

En la categoría cultural se establecen preguntas guía que dan cuenta de si el empleado se identifica con las metas de la compañía, se siente orgulloso de pertenecer a la familia [REDACTED], y si las formas de trabajo de la persona realmente reflejan los valores de la empresa. Para la categoría de compromiso, se evalúa si se han proporcionado las herramientas necesarias para hacer un trabajo eficaz, si considera que el trabajo diario en la empresa apoya sacar lo mejor de su persona, si se anima y promueve el desarrollo de nuevas ideas y formas de trabajar, y si el empleo desafía de forma saludable. Para la tercera categoría, las cuestiones de liderazgo y equipo, se responden a través de preguntas de tipo comunicación del líder en cuanto a si es clara y comprensible, cuando se trata de comunicar expectativas y estándares de calidad, si hay un intercambio regular dentro del equipo, y si los conflictos se comunican y resuelven abiertamente y en conjunto con el equipo.

Es precisamente en estos espacios en donde se dirime el conflicto y aunque pudiese estar guiado por un orden, el sujeto organizacional experimenta emociones que considera deben ser gestionadas durante las conversaciones que se llevan a cabo en el lugar laboral. Por un lado, se consideran como “necesarios” (...) “me gusta que se hagan” (...) “me gustan porque sé donde estoy parada”; pero por el otro, “no te voy a negar que me abruma”, “son más cosas, más tiempo, más horas” (...) “cada vez que tengo un diálogo acabo súper frustrada, como que a veces no veo necesario hacerlo.” Es precisamente en estos espacios donde se pretende dirimir el conflicto, potencial o no, pero uno que toca las emociones y que requiere de su respectiva gestión, de correctivos individuales para mantener el intercambio.

Estas guías conductuales, en forma de programas y técnicas, permiten normalizar las reglas de los miembros de una organización, para que sean sensibles a las necesidades ideológicas de la misma (...) las normas se interiorizan en forma de creencias firmemente arraigadas; una cuestión advertida por Mintzberg (1989) y que conceptualizó como adoctrinamiento. Al final, estos principios estratégicos y políticos, sin otorgarle el calificativo

de buenos o malos, necesitan de un apoyo emocional para que se materialicen y continúen existiendo, gracias a la conexión afectiva, a que se genere y sostenga un vínculo, un compromiso, es que se puede dar estabilidad a lo largo del tiempo, así se requiera esfuerzo y sacrificio por parte del trabajador.

Gracias al estudio de caso, el sistema de creencias y de acción pierde su carácter de natural, de normal. Las diversas representaciones, que permanentemente giran alrededor del sujeto, no están allí por obra y gracia, las narrativas de los sujetos organizacionales dan cuenta de la fuerza simbólica y de significados que contienen los discursos, formales e informales, y como ambos se entretajan cuando dos o más personas se presentan en su nombre. Y no solo se presentan en su nombre, sino que, al hacerlo, el lugar mismo se reconfigura y tanto los actores como el espacio adquiere significados que son interpretados por quienes están presentes.

Estos espacios de comunicación, que aparentan darse de forma casual y arbitraria, se configuran a partir de necesidades, principios e ideales que parecen estar dispuestos a priori, y cuya base conectiva es el lenguaje de cada uno de los involucrados. Al prestarle una mayor atención a la forma en la que los sujetos han venido configurando sus idearios, y se identifican con estos, hay tal profundización, que las narrativas se circunscriben en términos valorativos compartidos. La idea, ya no es solo una idea, es un valor, y como tal se le cuida, se le respeta y se le evita en su trasgresión, es un discurso que cala, que se acepta y se interioriza como propio y asegurador de la identidad necesaria para pertenecer.

La pregunta guía de esta investigación era intentar indagar en las prácticas cotidianas de los sujetos organizacionales para identificar si a través de estas construyen su gestión de emociones fundando así, su cultura organizacional. Aún hace falta “tela por cortar” para tener del todo claro ese cómo. Sin embargo, gracias a la oportunidad que nos brinda hacer un estudio de caso y realizar un ejercicio de análisis intersubjetivo, es prudente reconocer que no es posible dar claridad o forma del todo a ese cómo, probablemente por la fase, aún temprana, de indagación cualitativa en la que se encuentra esta investigación. Ahora bien, el camino hacia ese cómo, es tan nutrido como seguramente podría ser la respuesta misma. La forma en la que se configuran los idearios, los pensamientos profundos, cómo se

transforman, cómo se reconfiguran sus formas y maneras de expresarse, en sus significados, en su contenido, actualizando de tal manera el discurso que asegure una acción, se encuentran en los modos de interacción que son apreciados por el actor organizacional. La manera en la que los principios e ideas se vuelven tan apreciados por parte de los sujetos, hasta convertirse en un conjunto de valores, actitudes, comportamientos y normas compartidas que generan sentido de pertenencia e identidad para con la organización, denota que en la interacción cotidiana, casi imperceptible, se encuentran tantas respuestas como cuestionamientos, que invitan a una constante reflexión y van más allá de establecer el nivel de impacto de lo afectivo en la cultura organizacional.

El trabajo de campo permitió evidenciar un espacio de relevancia para el actor, los momentos de comunicación casuales, no eran percibidos como causales por parte de ellos. En estos momentos de comunicación, donde se resuelven conflictos, y se puede hablar tranquilamente de todo tipo de temas, con plena confianza, se pudo identificar que son situaciones con altas dosis de emocionalidad que se adentran en el discurso organizacional que los vincula, les da sentido a lo que son y a lo que hacen en su día a día. Estos espacios de comunicación “informal” y la sensación de “puertas abiertas” es altamente valorada y por ende cuidada por ellos. La expectativa es que, si llega a presentarse una “situación” que se perciba como disruptiva o de conflicto, se espera que tanto ellos como los otros promuevan y aseguren este tipo de espacio de conversación en pro de respuestas y resoluciones, que no es más si no: qué debemos o deberíamos hacer en esta situación. Y en la gran mayoría de estos espacios de comunicación, el líder es quien está a cargo de guiar ese deber ser. Al recolectar las historias, es agradable, sobre todo observar que gracias a la interacción cotidiana se puede dar cuenta del cómo se están haciendo estas historias, qué dicen, cómo se dicen, desde dónde se dicen, cómo se dejan de decir, pasando por un dónde se están diciendo.

En el caso de la gestión emocional y la cultura organizacional, ha sido posible reconocer el vínculo analítico entre ambas, y la importancia de ubicar lo afectivo al mismo nivel de análisis de lo cultural, todas estas cuestiones que llegan a convertirse, gracias al alto valor que le otorgamos en nuestra sociabilidad, de alto valor para el sujeto, y esto, es gracias

al sentido emocional que contienen. Retomando, desde el marco teórico, históricamente las organizaciones se han erigido gracias a la emocionalidad, los discursos de valores, actitudes, comportamientos y normas compartidas que buscaban generar sentido de pertenencia e impulsar el progreso apelaron a la emocionalidad; aunque de entrada ya no nos sea tan evidente. Las emociones nos llevan al encuentro con otros, es gracias a estas que los ideales se vuelven ese algo importante que valoramos, que tememos perder, y procuramos tener; las emociones impelen que las personas reales de muchas culturas, con diferentes ideales, puedan ser reunidas en torno a un conjunto común de valores. Los ideales son reales, son los que orientan nuestras aspiraciones, nuestros planes, nuestros procesos jurídicos, legales (Nussbaum, 2014), y por ende organizacionales. La importancia de lo discursivo para el sujeto actuante radica en su contenido emocional. Nussbaum (2014) explica que la emoción, no es un elemento de base que podamos dar sentado una vez cimentado, sino un sentimiento inscrito en una conversación en curso. De ahí que no se les pueda desconocer ni desarraigar las emociones de nuestros demás procesos sociales. Hochschild (2012), conecta también con esta característica social, indicando que la emoción comunica información, cumpliendo una "función de señal"; es decir, que cualquier cosa que comuniquemos, ya de por sí, tiene su carga emocional. Son las emociones las que nos permiten entrar en diálogo con nuestro entorno, con las personas que están en él; y es gracias a este diálogo que establecemos puntos de encuentro y desencuentro, con un otro. La fuerza de la cultura es la que da línea, significado a la emocionalidad es gracias la cultura que se establecen unos supuestos básicos que le definen al sujeto a qué prestar atención, qué significan las cosas, cómo reaccionar emocionalmente a lo que está sucediendo y qué acciones tomar en varios tipos de situaciones, de ahí la pertinencia del concepto de Ed Schein (2017) de cultura para esta investigación.

Ahora bien, el vínculo con las emociones a través del sujeto y sus interacciones, se da en diversos contextos, cuando se da en el organizacional, esta variable modifica la forma de mirar ambos fenómenos. Al haber realizado el estudio de caso, con una organización en específico, las particularidades propias de esta en su configuración, evidencian los elementos que enriquecen el análisis para dar paso al análisis de la relación entre la emoción y la cultura

organizacional. Al respecto, Hochschild (2012), amplía la concepción emocional, invita a analizarlas como algo que hacemos atendiendo a una sensación interna de una determinada manera, donde se definen situaciones de una manera particular, se administran y gestionan, también de una manera determinada, entonces, se vuelve más claro lo maleable y susceptible que un sentimiento puede ser a las técnicas de reorientación. Esta propuesta de Hochschild (2012), nos invita a no pasar de largo por los códigos, manuales, protocolos, técnicas, con las que cuente una organización. Estas, aunque no pongan entre sus letras la palabra emoción, tienen en todo su ADN este contenido administrativo y de gestión.

Cuando el deber ser, no está escrito, las normas sociales “salen al rescate” para asegurar ese esperado, que no rompa con el status quo. Los espacios de comunicación, al menos en esta organización, parecen ser esa continuación para seguir plantando semillas en pro de la gestión emocional y de la cultura organizacional. Cuando hablamos de organizaciones, las emociones, el manejo de ellas, pasa a tener un carácter de gestión y esto, complejiza, pero también enriquece el análisis. Al hacer parte de una organización, existen unos valores compartidos que de entrada te indican que se espera de ti, de tu conducta, de tus reacciones en situaciones específicas. Aquellas expectativas que no son tan claras de entrada, seguramente con el tiempo irán apareciendo a medida que se interactúa con otros en el lugar de trabajo. Estas pueden surgir en los “pasillos”, en el ascensor, en una reunión, o en un espacio informal de comunicación para resolver “las cuestiones que surgan”.

“Naturalmente” el sentimiento es la pista, Hochschild (2012) lo explica como ese sentir que surge espontáneamente, actúa para bien o para mal como una pista, un indicio. Filtra la evidencia sobre la relevancia personal de lo que observamos, recordamos o fantaseamos; el punto exacto en el que una persona se puede sentir herida, insultada, felicitada o debe mejorar. Esos puntos exactos, eso que nos da una pista, dejan de surgir espontáneamente en los procesos de interacción organizacional; bien sea porque existe un manual que te indica esos buenos y malos, o porque existen espacios de reconocimiento o de oportunidades de mejora, de una actividad que devenga un salario, como advierte Hochschild (2012). A través de la interacción, se guía el qué está bien sentir y qué no, para poder hacer parte de, es necesario hacer un trabajo emocional.

Hochschild (2012) aborda este trabajo emocional refiriéndose al manejo de los sentimientos para crear una exhibición facial y corporal observable públicamente; el trabajo emocional se vende por un salario y, por tanto, tiene valor de cambio. Este aporte es sumamente importante cuando se analiza cultura organizacional y emociones, porque la variable salario, entra a jugar un rol clave en las expectativas del sujeto, lo que se espera de él y lo que él espera de otros, lo que la organización a la que pertenece, representa para el sujeto y lo que este percibe se espera de él. Y es importante por ello el contexto en el cual se manejan las emociones, Hochschild (2012) explica que una cosa es el trabajo emocional que realiza el sujeto cuando el salario hace parte del escenario, y donde no; en aquellos espacios, en donde no está de por medio un salario, el trabajo emocional o manejo de las emociones, tiene valor de uso, no valor de cambio.

Aunque, como aclara Hochschild (2012), el trabajo emocional es potencialmente bueno. Es decir, no necesariamente se trata de otorgarle una etiqueta de positivo o negativo, el trabajo emocional sucede siempre que entramos en interacción con un otro, sin embargo, una de las diferencias radica en lo que implica en el sujeto hacer este trabajo emocional, según el contexto de socialización en el que se encuentre. Cuando, su trabajo emocional esta mediado por un pago, por un vínculo salarial, el trabajador puede distanciarse o alienarse de un aspecto de sí mismo, ya sea el cuerpo o los márgenes del alma, que se utiliza para hacer el trabajo (Hochschild, 2012). Es entonces como las peticiones para “corregir” la emoción toman distancia del sujeto, ya la petición no es “de la persona” para realizar un ajuste conductual de la emoción en dada situación, sino que las instituciones penetran en la vida emocional del individuo (Hochschild, 2012).

Pero estas señales guía no nacen solas, en el caso de esta organización, fue posible identificar que muchas de estas situaciones de gestión emocional hacen parte de un discurso organizacional formalmente establecido, que los vincula, que les da sentido a lo que son y a lo que hacen en su día a día. Sin embargo, las características propias de la oficina de representación, flexible, innovadora, autónoma, requiere de mecanismos propios que, en su interacción social, le permita establecer y asegurar esas formas culturales “que se dan por hecho”, porque son lo esperado. De ahí la necesidad de realizar entrevistas específicas que

den cuenta de los idearios, creencias y experiencias vividas en relación con la gestión emocional. Hochschild (2012) señala que, de hecho, la emoción es una vía potencial para “una idea razonable”, que informa sobre formas en la que observamos, que puede requerir ajustes, los espacios de comunicación parecen cumplir esta función.

Las organizaciones van configurando su cultura organizacional, en el día a día, en la cotidianidad, incidiendo también en las emociones, como indica Hochschild (2012), la emoción es permeable a la influencia cultural. La socióloga advierte que esta influencia, puede ser de manera tal que afecte también a lo que nos referimos cuando decimos emoción; y seguramente a lo que no nos atrevemos a decir conscientemente respecto a estas. El tercero, es la relación emoción, sistema económico, Hochschild (2012) aborda este tema señalando que, en cualquier sistema económico, la explotación depende de la distribución real de muchos tipos de beneficios: dinero, autoridad, estatus, honor, bienestar; por lo que no es el trabajo emocional en sí mismo, sino el sistema de recompensas que plantea la cuestión de a qué costo es. Es decir, qué está dispuesto el sujeto trabajador a intercambiar. Valdría entonces la pena tener en cuenta esta disposición del sujeto al intercambio en la realización de las próximas entrevistas.

Para ello Hochschild (2012) invita a reflexionar respecto a tres temas, los cuales son absolutamente relevantes para el objeto de esta investigación. Reconoce en tres discursos, igualmente importantes, la importancia de tenerlos siempre presentes cuando se abordan las cuestiones emocionales que se han constituido ya como un conjunto de valores esperados y compartidos en una organización. El primero es el trabajo, Hochschild (2012) retoma el argumento de Daniel Bell, que señala que el hecho de que las personas ahora hablen con otros individuos, en lugar de interactuar con una máquina, es el hecho fundamental sobre el trabajo en la sociedad postindustrial, para ello invita a reflexionar en el qué es lo que se descalifica en el caso del trabajo emocional del sujeto. Esta cuestión resulta ser relevante en el caso de la organización del caso de estudio, ya que es en este periodo en el cual se expande la compañía, inicia ventas en los años noventa en Latinoamérica, para hoy contar con una oficina de representación en territorio mexicano. El segundo discurso, es el de la exhibición, cómo el sujeto exhibe sus sentimientos. Aunque

pueda ser un discurso que esté más cerca de la persona y más remoto de la organización general del trabajo (Hochschild, 2012), al referirse a la exhibición de sentimiento, surgen cuestiones que van en términos de reglas, normas, transgresiones y castigos que definen al “trabajo”. Al respecto, Hochschild (2012) aclara que es necesario ampliar el análisis de esas “pequeñas reglas” de Goffman, para poder explicar el por qué, y los beneficios asociados a las capacitaciones que se ligan con el trabajo emocional, puesto que es difícil basarse solo en el discurso de las pequeñas reglas para ver cómo el trabajo de exhibición encaja en el esquema más amplio de las cosas (Hochschild, 2012). Tres aspectos que serán objeto de conversación en las entrevistas que están pendientes de ser realizadas y que estarán centradas en las experiencias vividas emocionales.

CONCLUSIONES

El interés específico de esta investigación surge de una experiencia personal e intereses propios relacionados con mi profesión y mi día a día. La cultura, a nivel profesional y personal, me ha permitido abordar cuestiones inherentes al ser humano y a mi propia individualidad; cuestionamientos relacionados con prácticas cotidianas, situaciones que se viven en el día a día y que me ponían de frente con expectativas de acciones de convivencia y perspectivas definidas de lo que se supone es el deber ser.

Atender cuestiones culturales en la ciudadanía me hizo centrarme en un contexto específico de construcción y acción humana, las organizaciones. En el intentar identificar, comprender, pero sobre todo modificar cuestiones culturales en los trabajadores, se centro gran parte de mi atención y mi tiempo laboral. Sin embargo, tanto en los proyectos como en la cotidianidad laboral, el alto valor que se le otorgaba a la cultura como determinante en nuestras conductas no era el mismo que se le entregaba a la emocionalidad. El sujeto emocional parecía “salir del closet”, cuando en la experiencia, en la interacción con otros, la presencia disruptiva de esta, lo ameritaba. Las vivencias no se analizaban ni daban cuenta de la relación con lo afectivo, y cuando digo afectivo, me refiero a lo que afecta o no a los sujetos de la situación en cuestión.

Parecía ser que esos valores, significados, normas compartidas que dan sentido de pertenencia se percibían como en riesgo, cuando una alta o baja emocionalidad no esperada, se hacía presente. Esta transgresión de lo esperado o presentación de lo no calculado, permitía hablar de la problematización del sujeto sintiente, pero de una emocionalidad como contratiempo, riesgo o contingencia. Este exceso o carencia de emoción, que no hace parte de las expectativas normativas, se podían traducir en incomodidad y malestar, generando incertidumbre. Diversas situaciones me hicieron preguntarme por las narrativas emocionales, tanto a nivel del individuo como organizacional, así como el impacto y relación de estas en nuestra sociabilidad. Considero importante mirar las implicancias de “manejar correctamente” las emociones, así como indagar en sus configuraciones en los lugares de trabajo. A mi modo de ver, es relevante saber de dónde podía venir esta idea del sujeto afectivo y sintiente como un riesgo en el cumplimiento de responsabilidades y propósitos organizacionales, pero sobre todo su relación con ese sentir de amenaza a la pertenencia. Los espacios de retroalimentación que se dan en el lugar de trabajo parecen contener bajo la superficie emociones de vergüenza, orgullo, indignación y hasta gratitud. Emociones sociales de las que no suele hablarse abiertamente, pero que cuestiona en el sujeto su vínculo con estructura organizacional.

Cultura organizacional es uno de los tantos fenómenos que confluyen dentro de una organización. La complejidad del concepto mismo y las diversas formas de abordar las cuestiones culturales dentro de una organización, representa de entrada una alta dificultad comprensiva y, por ende, de acción. Sumado a esta dificultad, cuando hablamos de organizaciones la noción de estas se define tanto por procedimientos como por técnicas, pensadas, planeadas y establecidas para el cumplimiento de una intención previamente dispuestas. También a las organizaciones se les define por su forma de organización social. Esta conjugación de elementos complejiza aún más abordar las cuestiones culturales en este contexto específico, puesto que choca con marcos de pensamiento racionales, productivos y eficientes que se han traducido en lógicas de acción habituales. Estos razonamientos y formas de hacer las cosas han edificado y han dado sentido a la organización misma, sobre

todo a quienes hacen parte de esta; para pertenecer a una organización hay que actuar en consecuencia de lo esperado.

El entendimiento y la comprensión de los aspectos organizacionales precisa tener en cuenta las cuestiones objetivas, pero estas no son suficientes. Los asuntos humanos, la interacción humana cotidiana, se desmarca a diario de la racionalidad instrumental, de lo exacto y cuantificable, de ahí que no se le pueda analizar con este lente, porque carece de esa característica inamovible y predictiva que se le ha otorgado forzosamente. Por ello, un análisis organizacional que pretenda abordar cultura organizacional se ve obligado a identificar, entender y comprender otras lógicas de acción, distintas, inexactas, diversas, no lineales, ambiguas como lo son las emociones.

Para analizar la cultura organizacional es necesario entenderla y abordarla desde la riqueza de sus experiencias subjetivas, donde la simbología, los idearios y lo que se expresa, permite darle sentido. Se requiere, también, atender la acción social del actor organizacional a través de su discurso, no solo de lo que se dice, pero también de lo que no se habla, y esto implica para la organización y para los estudios de las organizaciones modificar formas tradicionales de pensar y de hacer las cosas. Todo lo anterior, obliga a quien se interese en cultura organizacional y las emociones, a abordarlos de forma conjunta, incursionando en el terreno de lo cotidiano, en un intento por conocer más respecto al cómo interpretamos, representamos y configuramos nuestras prácticas culturales y emocionales con un otro.

En principio, que las organizaciones identifiquen la importancia de la fuerza de la cultura es permitirse introducir en las narrativas y estrategias de acción organizacional la posibilidad de, atender manifestaciones de la conciencia humana a través del lenguaje. Comprender las organizaciones desde una mirada social, implica recabar asuntos del sujeto, uno que toma acción y está en permanente interacción con otros, y que se regula por normas formales e informales. Aunque haya importantes avances en hablar de normas formales e informales, de sistemas de regulación, de moral, ética, cultura, y por ende de creencias, patrones, significados, símbolos y lenguaje compartido, que determina nuestro comportamiento, las emociones parecen ser un asunto ajeno del análisis, reflexiones y acciones que pretende atender la cultura organizacional.

Frente a lo anterior, era primordial partir de un entendimiento más amplio de las emociones, una que saliera de lo privado del sujeto, de su “voz interna” que le dice cómo actuar o no, que tomará distancia de la emocionalidad como reacciones propias de nuestra evolución o respuestas de supervivencia; pero, sobre todo, que se aparten de categorías tales como emociones buenas o malas. Buscando ser coherente con el eje central de estudio, el sujeto actuante, que reconoce también al “yo” sintiente, era necesario conocer más de la emocionalidad en términos de identidad, roles y representaciones sociales en contextos organizacionales. La relación con otro puede modificar la forma en la que dialogamos con la emocionalidad, ponerlas en relación con los códigos culturales compartidos, obliga a revisar producciones académicas que se hayan desarrollado, concentrándose en la interacción social y las estructuras sociales que le rodean. La sociología de las emociones permite avanzar en la explicación de la vida social, puesto que al abordar los fenómenos sociales desde el punto de vista de los involucrados en él es posible reconocer al actor social tanto como sujeto consciente como sintiente.

De entrada, la revisión documental permitió identificar posibilidades y pertinencia de considerar a los actores como sujetos en su emocionalidad. Entre tanto, cuando se analiza cultura, no se puede dejar de analizar las acciones, estructuras y subjetividades presentes en la interacción social que apoyen la explicación de ciertos comportamientos. Las conductas, estructuras y subjetividades, que tienen como común denominador al sujeto, cuentan en esa relación social con un fundamento emocional. Examinar el estado del arte sobre la gestión emocional y la cultura organizacional a partir de la vida cotidiana organizacional, parte del sujeto, de las experiencias que tiene el actor organizacional, lo que modifica el lente de análisis. Consecuentemente se enriquece el análisis de cada uno de los fenómenos sociales y la vinculación entre ambos queda clara. Aunque, ambas son difícilmente cuantificables, en su subjetividad está la riqueza de información para entender y comprender el comportamiento de los individuos dentro de un contexto organizacional, junto con las diversas maneras que este encuentra para relacionarse, definiendo significados, a qué estar atento y cómo responder ante diversas situaciones.

Al hablar de emociones, cultura, y, por ende, cultura organizacional, es referirse a conceptos y fenómenos frente a los cuales no se ha alcanzado de manera clara un acuerdo ni un orden formal. Ante la ambigüedad, las experiencias del sujeto cobran especial relevancia para el estudio interpretativo, cuya intención es buscar significaciones, interpretando expresiones sociales que son enigmáticas en la superficie. Un ejercicio de interpretación de significados permite exponer la cultura como algo público, porque la significación lo es. Al estudiar la cultura desde sus significantes, como actos simbólicos o haces de actos simbólicos, es posible conectar con el discurso social y por ende organizacional. Al explorar las narrativas, poniendo sobre la mesa determinadas acciones sociales, permite a través de la enunciación y las estructuras conceptuales mirar de frente a la gestión emocional de los actores organizaciones. Efectivamente no es posible dar cuenta de un comportamiento sin significados, así como no se puede interpretar lo simbólico sin atender la conducta; al fluir la acción es que se articulan las diferentes formas culturales; al igual que, en las diversas clases de objetos y estados de conciencia donde el papel que desempeña la estructura operante de vida organizacional, cobra significado.

Entre tanto, el análisis de la cultura organizacional requiere también unos elementos de análisis que complejizan reflexionar en la acción social del sujeto. Las formas culturales poseen nuevos materiales que permiten su articulación. La cultura organizacional comprende las acciones, estructura y dinámicas organizacionales, que se expresa en hábitos, estilos de trabajo y formas de relacionarse compartidos, misma que emerge en la interacción social, con sujetos que accionan e interaccionan guiados por su subjetividad (Arciniega, 2018).

Pensarse la cultura organizacional como un tipo de ingeniería cultural es desconocer las cuestiones subjetivas del sujeto, sus experiencias, prácticas e interacciones en el devenir cotidiano de la organización de la que “hacen parte”, sin importar el rol del sujeto dentro de la organización misma. Abordar la cultura organizacional exclusivamente como medio y fin para alcanzar objetivos, lograr mayor y mejor desempeño por parte de los trabajadores, conseguir sujetos y equipos de trabajo más productivos en términos eficiencia y eficacia es omitir la dimensión subjetiva, pero sobre todo la intersubjetividad que se fundamenta en

relaciones sociales, donde se crean y se reproducen diversos significados, idearios, creencias e imaginarios, que han establecido supuestos en torno a lo emocional y afectivo.

Una vez se envía al “asiento delantero” de análisis organizacional a la dimensión subjetiva de quienes participan en las interacciones organizacionales, entendiendo estas como el proceso mismo de sociabilidad en una organización, y sean las cuestiones subjetivas las que guíen el camino de análisis, se abre la posibilidad de involucrarnos más sobre lo que pasa en nosotros, en las organizaciones. En principio, parece facilitarse adentrarse en las experiencias que comparte el sujeto organizacional con otros, en términos también emocionales y afectivos. No es posible cuantificar o medir de forma precisa y exacta con normativas o cuestionarios, como muchas veces se pretende, la emocionalidad. Para poder identificar cómo se están constituyendo las situaciones de gestión emocional en el discurso organizacional que los vincula y que da sentido a lo que son y a lo que hacen los sujetos organizacionales en su día a día, es necesario hacer uso de metodologías más flexibles de corte cualitativo.

Para analizar la cultura organizacional es necesario tomar distancia de los absolutos estructuralistas y funcionalistas, reconociéndoles sí, pero desmarcándose de la idea que son las estructuras las que determinan y dominan al sujeto, o que las condiciones estructurales (políticas organizacionales, factores económicos, condiciones de mercado, globalización) son las encargadas de imponer las dinámicas organizacionales, las relaciones de trabajo, códigos laborales, rankings, reconocimientos, etc. La “manera correcta/incorrecta” de hacer las cosas no solo corresponde a las estructuras, sino que la acción de los sujetos, sus creencias, significados, prácticas cotidianas, la naturalización de la experiencia de los sujetos interactuando como sujetos organizacionales es también y, sobre todo aquellas que disponen, ordenan y coordinan las dinámicas, normas y códigos de conducta en el contexto organizacional. Los aspectos subjetivos conducen en gran medida las situaciones reales de trabajo y la vida cotidiana laboral, de ahí la importancia de su observación al interior de las organizaciones. La cultura puede incidir en la emoción de manera tal que afecte a lo que nos referimos cuando decimos emoción, es entonces como la relación emoción-cultura es casi como una cremallera, encaja la una con la otra. El marco teórico reconoce este vínculo entre

lo emocional y la cultura organizacional, donde la emoción es esa vía potencial para establecer “ideas razonables” que se convierten en aceptables y se interiorizan. Las organizaciones se sustentan en estas ideas razonables, creadas también desde la emocionalidad. Las emociones nos llevan al encuentro con otros, es gracias a estas que los ideales se vuelven ese algo importante que valoramos, que tememos perder, y procuramos mantener, y nos llevan al encuentro con la diferencia de ideas cuando se encuentra un conjunto común compartido de valores. Los autores revisados, son claros en la importancia de recobrar y no perder de vista este vínculo entre emocionalidad y cultura, uno que se debe sostener en cualquier análisis o reflexión que busque asumir cultura organizacional.

Entre tanto, fue también relevante para el ejercicio investigativo profundizar en la importancia de reconocer las emociones como resultado de las interacciones culturales que legitiman las relaciones humanas. Posteriormente, se destaca el alcance de análisis en el vasto universo emocional, es decir, entre tantas emociones cómo podemos abordarlas en el estudio de las interacciones culturales y es reconocer en la afectividad los efectos prosociales y de integración y así poner de frente a la emocionalidad como un asunto de constructo social que forma identidades en los actores sociales.

Al reconocer el vínculo entre ambos fenómenos sociales, se introduce la necesidad de conectar con estos desde un lugar de consentimiento y aceptación por sus permanentes alteraciones y ambigüedades, pero en un abordaje de interacción, del yo, pero siempre en relación e intercambio con otros sujetos actuantes. La metodología para conocer más de cómo estos se manifiestan en el contexto organizacional, siempre será un instrumento en constante construcción, que debe propender por la flexibilidad en su implementación y su particularidad en el análisis. Un requisito que se refuerza a la hora de conocer las particularidades de la organización, resultado del análisis descriptivo de la misma.

Metodológicamente fue necesario conocer a la organización objeto de estudio y hacerlo a través de un estudio de caso permitió abordar su estructura. Al buscar responder a los cuestionamientos investigativos a través de la interpretación y la descripción, comprendiendo las perspectivas, el lenguaje y las narrativas del actor, era igualmente relevante otorgar un contexto a los hallazgos. Gracias a la indagación de los aspectos

rutinarios, tanto internos como con el entorno o medio ambiente organizacional, la organización adquirió personalidad y forma.

Esta organización ha necesitado ser flexible a lo largo de su proceso de diseño, de modo que el diseño pueda evolucionar, y responder a las nuevas consideraciones que surjan con sus actores de interés, para que se pueda responder a necesidades y condiciones nuevas. Para esta organización, desde su nacimiento, ha sido necesaria esta flexibilidad, puesto que su relacionamiento se da con múltiples actores y culturas. Sin embargo, responde a normas escritas altamente formalizadas y a códigos de relacionamiento subjetivo. Ambas definen las conductas y dinámicas dentro de la organización. El ejercicio reflexivo de descripción organizacional permitió lograr una visión extensa de la estructura y el funcionamiento de la organización en cuestión. Así mismo, a través del estudio de caso y el respectivo análisis de la manera en que las decisiones y el comportamiento se ven influidos dentro de y por la organización, fue posible desplazarse entre lo específico de la organización y la multiplicidad de pertenecer a su sistema. Puesto que esta organización es subsidiaria, y funciona como una oficina de representación de una multinacional europea, las decisiones y el diseño estratégico que establece la casa matriz emergieron y cobraron relevancia para describir e intentar explicar el fenómeno emocional y cultural organizacional a partir de la narrativa de sus empleados. Se identificó, en la construcción cultural, el peso de códigos, manuales y políticas que, aunque hayan sido en pro del manejo de la marca y protección de la misma y del empleado, parecen ser incisivos, más de lo que se percibe, en las experiencias de los sujetos entrevistados. Documentos formales que actúan, o al menos han penetrado con intensidad, en el direccionamiento hacia lo correcto y esperado de las prácticas cotidianas. El actor organizacional, en este caso específico, parece conectarse a partir de pautas desde la marca que promueven.

Por temas de agenda y disposición de tiempo de la organización fue posible, a la fecha, realizar un ejercicio reflexivo a partir de la descripción de la organización más no tanto de los procesos de interacción en torno a su gestión emocional y su cultura organizacional. Si bien las entrevistas a profundidad, permitieron un mejor acercamiento al día-día de la organización y aunque el ejercicio se haya concentrado en poder definir la estructura de la

empresa, también fue posible tener acceso a pequeños pero significativos atisbos del conjunto simbólico propio de la gestión emocional y cultura organizacional de quienes hacen parte de la oficina de servicios.

Gracias a la implementación de estas entrevistas, se reconoce la necesidad de establecer espacios de conversación exclusivos durante un próximo trabajo de campo que se enfoquen y establezcan preguntas directas en las cuestiones emocionales y sintientes vinculadas con las experiencias que comparten, estas están pendientes de ser implementadas en la organización. Lo anterior se desliga como resultado a que los instrumentos iniciales metodológicos creados para establecer el contexto organizacional, no permitía examinar de forma específica, clara y contundente, el conjunto de interpretaciones, significados, creencias e idearios que se reproducen e integran en torno a la particularidad de la gestión de las emociones en términos de experiencias propias. Esta información no era fácilmente mapeable, al menos, con las preguntas guía que se establecieron. Vale la pena aclarar que estas fueron diseñadas para dar cumplimiento a la descripción organizacional y “ganar” confianza durante esta primera ronda de entrevistas.

Este ejercicio analítico, da cuenta de la historia, vivencias y escenarios propios de la organización que difícilmente hubiesen podido ser previstos sin conocer primero esas particularidades y complejidades que dan estructura a la oficina de servicios y dan un sentido a sus trabajadores. Una vez se conocen estas experiencias cotidianas, que en principio buscan el cumplimiento de metas y objetivos, es posible establecer un sistema de orden propio, que invita también a preguntarse, cómo este se configura y se reacondiciona lo subjetivo en el sujeto. Es así como en lo “no dicho” se evidencia una aparente ausencia de recursos formalizadores, que advierten la naturalización de un sistema de pensamiento que busca poner orden, contagiando otros procesos mentales de los individuos. Los discursos organizacionales, tanto los formales como los que no lo son, son determinantes para el estudio de los procesos de socialización y de construcción social de la realidad de la organización, por ello, al abordar, como dimensiones de observación, las estructuras y las interacciones sociales cotidianas, se hace necesario alojar entre ellas a la subjetividad como la dimensión mediadora entre ambas.

Al poner el foco en el terreno de los significados, creencias e interpretaciones, situándose en la dimensión subjetiva de la realidad organizacional se identifican situaciones típicas, cotidianas, comunes, normales y esperadas de la organización como lo son los espacios de comunicación y los actos de disposición a hablar en confianza. Los momentos de retroalimentación o de conversación informal, para resolver las cuestiones que se presentan, tienen tal importancia para sus miembros que se acude a ellos y se solicitan de forma cotidiana.

Particularmente en estos espacios de retroalimentación o de comunicación directa y de confianza se rescatan e interpretan otras situaciones típicas y atípicas, en donde se cuida y se procure por asegurar las normas formales e informales que ya comparten, es decir, su cultura organizacional y por ende su emocionalidad. Sería interesante, y tremendamente valioso, adentrarse en el sentimiento que suscitan estos espacios en el sujeto. Aunque en estos momentos de comunicación el sujeto pueda percibir alto grado de confianza y oportunidad de “hablar de lo que sea”, sigue estando atravesado por una serie de significados y códigos que pueden partir de esa relación salarial que atraviesa a todos los actores y que los conecta con la organización. El elemento salario ubica en un intercambio social a esta gestión emocional, las normas emocionales, las reglas de sentir, la cultura emocional, el trabajo emocional que se suceden en el lugar de trabajo operan bajo una lógica de gestión, puesto que esta estructura social, por el mismo sistema en el que fue creado, acarrea efectos diferenciales en la experiencia emocional humana.

Por ello será clave profundizar en la próxima ronda de entrevistas en las emociones sociales asociadas al estatus y al género, al dinero, al bienestar, al reconocimiento, a la evaluación. Indagar en la transición de las emociones sociales en el sujeto, el trasfondo de la relación social donde se ve envuelto el sujeto sintiente dará cuenta, con suerte, de la configuración del vínculo entre cultura organizacional y emocionalidad. Se pretende profundizar, por ejemplo, en cómo las normas sociales emocionales constituyen un modo de control social que definen lo que debemos sentir en diversas circunstancias, indicando cuál es el sentimiento apropiado y deseable en cada caso. Pero también, cómo se le señala al actor qué emociones, hasta qué grado y en qué circunstancias pueden ser expresadas. Y

hasta, vincular las emociones a sanciones sociales, así como al entramado de la estructura social, quién, dónde y cuándo se establece y se replican las maneras adecuadas y esperadas de reaccionar.

Cuando hablamos de significados, creencias, idearios, todo esto se adquiere en las experiencias de socialización cotidiana en las organizaciones. Estamos expuestos a experiencias que pueden ser de indignación, de admiración, de vergüenza, de empatía, en fin, emociones sociales. Estas van más allá de las normas y de los reglamentos formales ya que existen también códigos subjetivos que marcan las formas de relacionarse en las organizaciones, porque son compartidas y esperadas. Tanto las normas formales como las informales, pueden proveer seguridad en el sujeto, al establecer ciertas pautas éticas, de confianza y certidumbre, en situaciones de incertidumbre.

Cuando el sujeto desconoce cómo debe comportarse, alguien o algo habrá que le guíe o de ser necesario, le redireccione. Por ejemplo, los espacios típicos de evaluación, de revisión, de retroalimentación permiten ubicar cuestiones de cultura y emocionalidad. Mediante estas situaciones cotidianas, que hacen parte del día a día dentro de la organización, se van creando las identidades, las cuales se refieren también a lo que debe o no sentir el sujeto y, por ende, cómo debería o no reaccionar. En este escenario, es posible mirar de frente la emocionalidad del sujeto, discutir el rol que juegan las emociones en la configuración y reconfiguración de la cultura organizacional. Tal vez, al abordarlas desde su efecto prosocial y de integración, como emociones sociales, sea más probable identificarlas y desmitificarlas en su problematización.

Gracias a esta investigación fue posible dar los primeros pasos para explorar la interacción entre las fronteras objetivas y lo subjetivo, lo estructural, lo cognitivo, los espacios públicos y privados de la acción emocional del sujeto con otros seres actuantes en un sistema organizacional cotidiano y específico. Un estudio que se encuentra en lo intersubjetivo del actor organizacional, siempre en relación con un otro, centrándose en los diferentes espacios de transición culturales que comparten.

Al aislar objetos, aparentemente mundanos, lo que estamos haciendo es animarnos a centrarnos en los intrincados detalles que brindan a la vida cotidiana del actor

organizacional el entorno con el que se relaciona y a través del cual toma acciones sociales. Esta invitación significa una constante reflexión sobre la relación frecuente e inconscientemente táctil del sujeto con estas formas creadas para organizarnos que nos atraviesan, dando sentido al enlace con el sistema al que pertenece. Una “unidad” organizacional que a su vez está compuesta por más organizaciones interdependientes que comparten el mismo entorno, estructuras y sujetos que cambian, se modifican, se agrandan o se achican, se separan, se desordenan y se vuelven a “ordenar” en función de los niveles de vinculación, pensados en términos constantemente modificables de subordinación y autonomía a los que está sometido esta organización y que permiten su existencia. Estas imposiciones, cotidianas, “naturales” parecen estar ocultas a la vista, convirtiéndose en el medio a través del cual, no solo observan, sino que perciben y, por ende, determinan su relación con su entorno.

Frente a lo anterior, se disuelven las definiciones binarias y, más bien, se interpreta y representan las transformaciones y configuraciones de un estado a otro del sujeto organizacional, esto es gracias al peso que se le da al actor actuante. A través de la recolección de prácticas cotidianas organizacionales en las que está inscrito el sujeto social, es posible redefinir las reflexiones de la relación entre los seres humanos, su naturaleza y las construcciones sociales producto de esta sociabilidad, como lo son las organizaciones; convirtiendo los principios y orígenes en puntos de contacto entre las múltiples posibilidades de asociación que, al encuentro, generan conflicto entre sí.

Los espacios de trabajo, no son solo un lugar físico, se habitan, lo que los convierte en lugares llenos de significados para el actor organizacional, sujeto a estructuras, códigos, manuales, procedimientos, formas de hacer las cosas y deberes ser. Un sujeto que se expresa, que cuenta u omite experiencias, ambas con el mismo nivel de valía. Cultura organizacional se trata de explicar ese comportamiento que se da entre los miembros organizacionales, qué hay detrás de esas conductas. Los estudios organizacionales permiten brindar esta apertura al análisis emocional y cultural, vinculando lo individual con lo colectivo, permitiéndose trabajar a nivel de individuo y de grupo, grupos organizacionales. Al abordar dos dimensiones analíticas, a nivel individuos y a nivel de grupos organizacionales,

se toman en cuenta, sobre todo, las interacciones, prácticas, creencias e idearios que circunscriben en el lugar de trabajo.

Efectivamente las creencias, los idearios, son el resultado de lo que hemos aprendido a lo largo del tiempo, ni estas están, ni se interpretan sus significados por casualidad, no son un simple estímulo que genera respuestas automáticas a incitaciones. Lo que sucede en el día a día, en la cotidianidad se sustenta en lo habitual aceptado y compartido, responde a mecanismos que sostienen estas creencias, configurando interpretaciones y significados, propiciando conductas que nos vinculan, nos asocian, nos permiten pertenecer. Pero, para poder comprender un sistema de creencias, hay que adentrarse en lo profundo de las diversas representaciones, en un intento por evitar entablar discusiones reduccionistas, se requiere atender lo simbólico. Es necesario entonces darle atención a la forma en la que se configura ese pensamiento profundo, cómo cambia, cómo se reacondiciona en su forma, en su contenido, y actualiza su discurso. Los discursos organizacionales, tanto los formales como los que no lo son, son determinantes para el estudio de los procesos de socialización y de construcción social de la realidad de la organización. Por ello, al abordar, como dimensiones de observación, las estructuras y las interacciones sociales cotidianas, se hace necesario, alojar entre ellas a la subjetividad como la dimensión mediadora entre ambas.

AGRADECIMIENTOS

Entre a la maestría buscando alimentar mi mente, darle y darle más información, más y más conocimiento. Como innegable hija directa de la Revolución Científica, difícilmente podría desligarme de “mi necesidad” por aumentar mis conocimientos aumentando mis capacidades y conocimientos. Recordando a Harari en su explicación de la Revolución del conocimiento, yo también estaba haciendo mi parte en la lucha, sobre todo *interna*, contra la ignorancia, donde mi tradición era la del saber. Sí, efectivamente deseaba el camino fácil, una maestría que respondiera a: qué hacer y cómo hacerlo, para así, poder responder a un sistema económico, político y social, donde nunca sabes o eres lo suficiente.

Pero no, sucedió todo lo contrario, mi cuerpo, mi mente y mi alma se cuestionaban constantemente el lugar que ocupo como individua, el Posgrado en Estudios

Organizacionales y mi cotidianidad que le circunscribía, me puso en *el crítico momento de darse cuenta*, como lo describe Morris. El Posgrado, su coordinación, sus profesoras y profesores, rompieron tajantemente con la expectativa e inocencia perezosa de aprender a hacer las cosas y pasar a un cómo se hacen las cosas y cómo las cosas se vuelven cosas.

Es amplio, pero preciso, agradecerle a la vida por sus coincidencias, unas que se dieron al encuentro con mis corazonadas “seguro en algún lugar debe haber un espacio de reflexión y cuestionamiento”, así estas fueran mandadas a callar por la obligatoriedad que da el deber ser, el cumplir con lo esperado. Y en ese proceso de *darse cuenta* e intentar sobrevivir con ello, se rompieron muchas cosas de mi ser y mi “realidad” que dolieron profundamente. Pero ahí, justo ahí fue donde me abrí a mi propia experiencia emocional, que me llevó a un mundo de identificación donde de repente, ya no me sentía tan ajena. Me reflejé en mis emociones, reconocí mis experiencias, conmigo y con otros, me senté en mi propia y casi que permanente incomodidad. Pero, me relacioné con lo que me era incómodo, los palpares a mil de miedo y de angustia, de interés, asombro, inspiración, optimismo e intimidad que recorrieron mi cuerpo al encontrarme en la arena de las relaciones socializadores del aprendizaje donde el disfrute y la presión de la restricción se hacían presentes con la misma fuerza.

Efectivamente los retos sociales a los que nos enfrentamos son inmensos, y en la vaguedad pero también precisión de repensar cómo son las cosas y cómo las cosas se volvieron cosas a las cuales hay que responder, las organizaciones juegan un papel fundamental en esta finitud de la acción humana. Pero como parte de las organizaciones están los individuos, seres humanos que marcan la diferencia y de ahí que en mi caminar con un poco más de consciencia en el vasto mundo de la reflexión organizacional encontrara personas maravillosas que creyeron en mí y luego, en mi propuesta de estudio. Fueron incontables las veces en las que la mente me traducía los sucesos como un “no vas a poder”, pero ahí, en la diferencia que marcan acciones individuales, grandes e inmensas acciones individuales, me recargaba de nuevo fuerza.

A esos grandes seres humanos que creen, gracias. A mi papá, mi mamá, Nana, David y Yipe, los amo y admiro. A mi abuelita, por su amor y ejemplo. A mi familia Garavito y mi

familia Duarte, por sus consejos y su fuerza. A todos ellos, gracias por su aceptación con mis rarezas y particularidades. A mis amigas hermanas, Dianis, Dani, Gélica, Naty, Paulis y Moni, sus experiencias y apoyo incondicional marcaron toda la diferencia, además, gracias por escuchar mis horas y horas de drama podcasts, las adoro. A mis roomies, Moni, Ale y Ash, sus “dale Susy, tú puedes” surtieron efecto, pero su presencia en mi vida va más allá de este ciclo que se cierra. A Daniel, gracias por tu apoyo de principio a “fin”. A Franco, por llegar de forma siempre de forma inesperada, por incondicionalmente acompañarme de la mano y también soltarla para permitirme volar, cuando ni yo sabía que lo necesitaba.

A mis profesores, admiración total, gracias por su tiempo y compartir sus conocimientos, cambiaron mi vida. A la UAM y sus personas inigualables que siempre me ayudaron a resolver mis dudas administrativas. A mi Directora de Tesis, la Dra. Rosa Silvia Arciniega, quien me presentó con empatía y compasión la importancia de investigar con responsabilidad, compromiso e intención; no podría pensar alguien más perfecto para guiarme en la investigación. Pero, sobre todo, a la Dra. Maria Teresa Magallón, sé que no cumplí con todo lo que yo misma esperaba poder cumplir, lo siento, pero si hay alguien que creyó y no tenía por qué, fue usted, gracias por su apoyo; créame que no fallaré en el compromiso que tengo con usted.

Por último, pero no menos importante me siento en deuda con la organización que me abrió sus puertas, pero especialmente a Sofi, quien compartió su tiempo, su experiencia, gestionó y acompañó los encuentros con los demás actores organizacionales. Gracias por permitirme entrar a su mundo organizacional y personal con fe en mis buenas intenciones, y compartir con generosidad y sinceridad sus experiencias cotidianas.

BIBLIOGRAFÍA

Arciniega, Rosa S. (2018). "Cultura organizacional en la industria automotriz: empresa terminal-empresas proveedoras" En Organizaciones, Territorio, Transformación Social y Desarrollo Regional en América Latina. Grupo Editorial Hess, S.A. Ciudad de México. pp. 97-121

Arciniega, Rosa S. (2017). Mobbing: Haciendo visible lo invisible. Ediciones y Gráficos Eón, S.A. de C.V.

Arciniega, Rosa S. (2015). Cultura organizacional desde la sociología del trabajo En El Análisis Organizacional en México y América Latina. Grupo Editorial Hess, S.A, de C.V.

Arciniega, Rosa S. (2011). Cultura organizacional y desempeño productivo en empresas e instituciones del Estado de México. Estudios de caso. Universidad Autónoma del Estado de México. México

Arellano Gault, David. (1992). Teoría de la organización y análisis organizacional: hacia nuevos paradigmas. Centro de Investigación y Docencia Económicas, División de Administración Pública

Ariza, M. (2016). "La sociología de las emociones como plataforma para la investigación social" En Emociones, afectos y sociología. Universidad Nacional Autónoma de México.

Ashkanasy, N. y Dorris, A. (2017). "Emotions in the workplace" En Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior. Vol. 4: 67-90

Barba, A. (2016). Conferencia Teoría de la organización, administración y estudios organizaciones: tres campos de conocimiento, tres identidades del 18 de julio de 2016.

Barba, A. (2003). Presentación: Organización y cultura. Controversia, complejidad y realidad. Revista Iztapalapa, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, 55, 7-12.

Barba, A. (2013). "Administración, Teoría de la organización y estudios organizacionales. Tres campos de conocimiento, tres identidades", en Gestión y estrategia, julio/diciembre, año 21, No. 44, p. 139-152

Barba, A. y Solís, P. (1997). Cultura en las organizaciones. Enfoques y metáforas de los estudios organizacionales. México: Vertiente.

Berger, P., Luckmann, T. (2012). La construcción social de la realidad. *Buenos Aires, Amorrortu.*

Bericat, E. (2000). La Sociología de la emoción y la emoción en la sociología. Universidad de Málaga

Bericat, E. (1998). La integración de los métodos cuantitativo y cualitativo en la investigación social. Editorial Ariel, S.A. Barcelona.

Bernard, H.R. (1998). Research methods in cultural anthropology. Newbury Park: Sage.

Buckingham, et al. (2011). El Libro de la Filosofía. Dorling Kindersley Ltd., Londres.

BURRELL, Gibson y MORGAN, Gareth (1979). Sociological paradigms and organisational analysis. Ed. Heineman, Londres. Introducción, capítulos I, II y III.

Clegg, Stewart R; Hardy, Cynthia; Lawrence, Tom; & Nord, Walter R. (2006). The SAGE Handbook of Organization Studies. SAGE Cap. "Organizational Culture: Beyond Struggles for Intellectual Dominance"

Clegg, S. R; Hardy, C. (1996). Introduction. Organizations, organization and organizing. En S. R. Clegg, C. Hardy, & W. R. Nord (Edits.), *Handbook of Organization Studies*. Londres: Sage.

Coriat, Benjamin. (1979). El taller y el cronómetro, Ensayo sobre el taylorismo, fordismo y la producción en masa.

Coronilla, R. y A. del Castillo (2000), "El cambio organizacional: enfoques, conceptos y controversias", en Arellano, D., Cabrero, E. y A. del Castillo, Reformando al gobierno: una visión organizacional del cambio gubernamental, México, Miguel Ángel Porrúa / CIDE, pp. 77-136

Creswell, J. W. (2012). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. London: Sage publications

Elster, Jon. (2010). La explicación del comportamiento social. Barcelona: Editorial Gedisa.

Gadamer, Hans-Georg. (1999). Verdad y Método I. Salamanca.

García Ferrando, M. (1978), "La sociología, ¿una ciencia multiparadigmática?", en J. Jiménez Blanco y C. Moya Valgañón (dirs.), Teoría sociológica contemporánea, Madrid, Tecnos.

Garoz Lopez, Guillermo. (2018). La sociología de Talcott Parsons. La Teoría funcionalista.

Giddens, Anthony. Sociología. (2014) Alianza Editorial. Madrid

Geertz, Clifford. (2003). La interpretación de las culturas. Barcelona: Gedisa

Gergen, K. y Thatchenkery, T. (2004). Organization science as social construction: Postmodern potentials. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 40(2), 228-249.

Grele, R.J. (1990). La historia y sus lenguajes en la entrevista de historia oral: quién contesta a las preguntas de quién y porqué. *Historia y Fuente Oral*, 5, 111-129

Gordon, S. L. (1990). Social structural effects on emotions. In T. D. Kemper (Eds.), *Research agendas in the sociology of emotions* (pp. 145-179). USA: State University of New York Press.

Hatch, Mary Jo. (1997). *Organization Theory. Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*, Oxford University Press, Oxford New York, pp. 2-12

Harari, Yuval N. (2015). *Sapiens: A Brief History of Humankind*. Harper Perennial. New York

Hochschild, Arlie R. (2012). *The Managed Heart*. University of California Press. Berkeley and Los Angeles, California

De la Maza, Luis Mariano. (2005). Fundamentos de la filosofía hermenéutica: Heidegger y Gadamer En Teología y ViLdUa,ISVoMI.AXRLIAVNI (O20D0E5)L, 122 -138 Pontificia Universidad Católica de Chile

Lively, K. (2008). Emotional Segues and the Management of Emotion by Women and Men. *Social Forces*, 87(2), 911-936

Lutz, C.A. (1998). *Unnatural Emotions: Everyday sentiments on a micronesian atoll and their challenge to western theory*. Chicago: The University of Chicago Press.

Lutz, C. & White, M. (1986). The anthropology of emotions. *Annual Review of Anthropology*, 15, 405 - 436

Mason, Mark. (2016). *The Subtle Art of Not Giving a Fuck*. Harper Collins Publishers. New York.

Mella, o. (2003). *Metodología Cualitativa en Ciencias Sociales y Educación. La entrevista cualitativa en profundidad*. Santiago de Chile: Primus.

Mendieta, G. y Cuevas, J.M. (2019). "Estrategias Metodológicas e Instrumentos de Abordaje sobre Estudios de Emociones en Hombres: Revisión Narrativa." En *Masculinities and Social Change* Vol. 8 No. 1, pp. 66-90

Mintzberg, H. (1989), *Mintzberg y la dirección*, Madrid, Días de Santos Ediciones, pp. 109-297

Montaño, L. et al. (2004). "*El estudio de las organizaciones en México, una perspectiva social*" En *Los estudios organizacionales en México. Cambio, poder, conocimiento e identidad*. Universidad Autónoma Metropolitana-Unidad Iztapalapa.

Montaño, Luis, Barba, Antonio y Ramirez, Guillermo. (2007). "El debate actual en el Estudio de las Organizaciones", *Nuevas perspectivas de los Estudios Organizacionales*. Universidad Autónoma Metropolitana.

Nussbaum, Martha. (2014) Emociones políticas. Editorial Paidós.

Parsons, Talcott. (1937). *The Structure of Social Action*. Free Press, New York

Parsons, Talcott (1939). *The professions and social structure*. Oxford University Press. Garoz López, Guillermo (2018). *La sociología de Talcott Parsons. La teoría funcionalista*.

Parsons, T. (1951). *The Social System*. Routledge & Kegan Paul, London

Rendón, M. (2003). Cultura y organización en la empresa familiar. *Revista Iztapalapa 55, UAM-I*.

Rodríguez, D. (2006), *Diagnóstico organizacional*, México, Alfaomega, pp. 34-69

Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Plaza & Janes Editores. P.

Simon, H., Smithburg, D. y V. Thompson (1968), "La conducta y organizaciones humanas", en *Administración Pública*, México, Editorial Letras, pp. 48-81

Simon, H. (1988), "La anatomía de la organización", en *El comportamiento administrativo. Estudio de los procesos decisorios en la organización administrativa*, Buenos Aires, Aguilar Ediciones, pp. 209- 234

Simons, Helen. (2011). *El estudio de caso: Teoría y práctica*. Ediciones Morata, S. L. Madrid.

Simon, H. (2007), "Formación de problemas, detección de problemas y solución de problemas de diseño", en Wenceslao J. González [Editor], Las ciencias del diseño: Racionalidad limitada, predicción y prescripción, La Coruña, Netbiblo, pp. 149-160

Stake, Robert E. (1999). Investigación con estudio de casos. Segunda Edición. Ediciones Morata, S.L. Madrid.

Stapley, LF (2006). "The group as a whole" en Individuals, Groups and Organizations Beneath the Surface : An Introduction, Taylor & Francis Group, London. Disponible en: ProQuest Ebook Central

Sulmont, D. (2004) Aportes de la sociología francesa al estudio de las organizaciones. Revista Debates. Lima: PUCP.

Tadlaoui, S. (2013). *Manual de consultoría en asuntos públicos*. Universidad Externado de Colombia. Bogotá. pp. 31-65 / 157-189

Taylor, S.J & R. Bogdan (1996). Introducción a los métodos cualitativos de investigación. Barcelona: Paidós.

Uhalde, M. y F. Osty (2000), "Sociologie de l'entreprise et intervention sociologique", Communication au Colloque international del l' AISLF , Quebec, Canadá, julliet, pp. 10

Van Maanen, John. (2017). Three Perspectives on Organizational Change. Feb. 1 de 2017. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=fDfgAe9-lpY>



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

ACTA DE EXAMEN DE GRADO

No. 00156

Matrícula: 2193803460

Análisis de la relación entre la gestión emocional y la cultura organizacional a partir de la vida cotidiana organizacional en el contexto latinoamericano.

Con base en la Legislación de la Universidad Autónoma Metropolitana, en la Ciudad de México se presentaron a las 10:00 horas del día 25 del mes de febrero del año 2022 POR VÍA REMOTA ELECTRÓNICA, los suscritos miembros del jurado designado por la Comisión del Posgrado:

DRA. ROSA SILVIA ARCINIEGA ARCE
DR. LUIS MANUEL JUNCOS QUIANE
DR. OSCAR LOZANO CARRILLO



Bajo la Presidencia de la primera y con carácter de Secretario el último, se reunieron para proceder al Examen de Grado cuya denominación aparece al margen, para la obtención del grado de:

MAESTRA EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

DE: SUSANA PAOLA GARAVITO DUARTE

SUSANA PAOLA GARAVITO DUARTE
ALUMNA

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

APROBAR

REVISÓ

MTRA. ROSALIA SERRANO DE LA PAZ
DIRECTORA DE SISTEMAS ESCOLARES

Acto continuo, la presidenta del jurado comunicó a la interesada el resultado de la evaluación y, en caso aprobatorio, le fue tomada la protesta.

DIRECTOR DE LA DIVISIÓN DE CSH

DR. JUAN MANUEL HERRERA CABALLERO

PRESIDENTA

DRA. ROSA SILVIA ARCINIEGA ARCE

VOCAL

DR. LUIS MANUEL JUNCOS QUIANE

SECRETARIO

DR. OSCAR LOZANO CARRILLO

El presente documento cuenta con la firma -autógrafa, escaneada o digital, según corresponda- del funcionario universitario competente, que certifica que las firmas que aparecen en esta acta - Temporal, digital o dictamen- son auténticas y las mismas que usan los c.c. profesores mencionados en ella