



Casa abierta al tiempo

**Universidad Autónoma Metropolitana
Unidad Iztapalapa**

División de Ciencias Sociales y Humanidades

Posgrado en Estudios Organizacionales

**La intervención de la cultura e identidad
organizacional en la Identificación Organizacional
de los trabajadores de CFE, sector Chapingo.**

Idónea comunicación de resultados para obtener el
grado de Maestro en Estudios Organizacionales

Presenta:

Roberto Castillo Franco

Matrícula: 2193801411

Director de Tesis:

Dr. David Salvador Cruz Rodríguez

Jurado:

Dr. Ángel Wilhelm Vázquez García

Dra. Abril Acosta Ochoa

María Teresa Magallón Diez
Vo. Bo.

**Dra. María Teresa Magallón Diez
Coordinadora del Posgrado en Estudios Organizacionales**

Ciudad de México, 2022

AGRADECIMIENTOS

Las primeras líneas de un documento por lo general muestran o describen el contenido de mismo, sin embargo, considero que de igual manera muchas de las investigaciones o análisis llevados a cabo, deberían describir y mencionar el trayecto que permitió desarrollar y concluir la investigación, por lo que antes de comenzar, me gustaría señalar aquellas personas que formaron parte del desenlace del presente documento.

Principalmente, quiero agradecer el apoyo, ánimo y palabras de aliento a mi Madre Ana María Franco Ortiz, quien es uno de los motores más importantes que me impulso para salir adelante, de igual manera no puedo olvidar a mis hermanos, Javier y Karina Castillo por estar presentes y brindarme palabras de aliento durante mi investigación y luchar por alcanzar mis sueños, así mismo a mis sobrinos Juan Francisco, Hanna y Katerin, los cuales con juegos, y palabras sin sentido, estuvieron presentes en mis momentos de mayor estrés, presión y vulnerabilidad.

Mi reconocimiento a mi director de tesis el Doctor David Salvador Cruz Rodríguez, por su valiosa conducción durante la presente investigación y así lograr concluir satisfactoriamente mi trabajo de idónea comunicación de resultados, agradeciendo principalmente su apoyo, comprensión y recomendaciones que me impulsaron querer adquirir nuevos conocimientos los cuales descocía y que gracias a él fui explorando.

Así mismo agradezco, el incondicional apoyo a la Oficina del Posgrado en Estudios Organizacionales (PEO), con el Doctor Guillermo Ramírez Martínez (q.e.p.d.) y la Doctora María Teresa Magallón Diez por siempre creer en mí, e impulsarme a un nuevo camino lleno de conocimiento y sabiduría, inspirándome a sobresalir tal como sus amplias trayectorias académicas. Por otra parte, no puedo olvidarme de la ayuda de aquellas amigas la Licenciada Rosalba Capula y la Doctora Sonia Yurivia Ayala, que me mostraron palabras de aliento en momentos muy difíciles estando siempre al pendiente de mí.

Y, por último, pero no menos importante agradezco el apoyo, tiempo y dedicación al Doctor Ángel Wilhelm Vázquez García y la Doctora Abril Acosta Ochoa por dar recomendaciones y seguimiento al presente proyecto, demostrando un importante compromiso como los impecables educadores que son.

También vale la pena reconocer el financiamiento del periodo que comprendió el presente proyecto, por parte del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt) al cual se encuentra adscrito el Posgrado en Estudios Organizacionales.

DEDICATORIA

El inicio, desarrollo y conclusión del presente proyecto se lo dedico, principalmente a mi padre Eduardo Castillo, quien, aunque ya no está conmigo, fue la primera persona que impulso a aspirar a más estudios y quien me alentaba a ingresar a una maestría, así que donde quiera que este, espero observara con orgullo el largo camino que he enfrentado.

Índice

Introducción	8
Capítulo 1 Planteamiento del problema y objetivo de investigación	13
1.1 Planteamiento del problema	13
1.2 Pertinencia de la Investigación	20
1.3 Objetivos de la Investigación	23
1.3.1 Objetivo general de la Investigación	23
1.3.2 Objetivos específicos	23
Capítulo 2 Acercamiento Teórico a la Cultura Organizacional	24
2.1 Pertinencia de análisis de la Cultura Organizacional	24
2.2 Referentes teóricos de la cultura	27
2.3 El papel de la cultura en las organizaciones	30
2.4 Diferencia entre la Cultura Organizacional y Cultura Corporativa	38
Capítulo 3: Identidad Organizacional	46
3.1. Pertinencia de estudio de la identidad organizacional	46
3.2 Acercamiento teórico al concepto de Identidad	48
3.3 La identidad en la organización	53
3.3.1 Identidad Organizacional e Identificación Organizacional	57
Caso 4. Antecedentes Históricos de la Industria Eléctrica en México	69
4.1 Descripción teórica de la Estructura de Comisión Federal de Electricidad (CFE)	89
Capítulo 5. Estrategia metodológica y Estudio de Caso	104
5.1 Enfoque Cualitativo de la Investigación	104
5.2 Herramientas Metodológicas	106
Capítulo 6 Estudio de Caso	113
6.1 Descripción del escenario de Investigación	113
6.2 Acercamiento a la organización de Análisis	114
6.3 Descripción del contexto en el cual se desarrolló la investigación	116
6.4 Análisis e interpretación de resultados	120
7. Reflexiones Finales	148
8. Anexos	158
8.1 Formato de encuesta aplicada	158

8.2 Guía de entrevista semiestructurada	160
9. Bibliografía	162
9. 1 Webgrafía.....	169

Introducción

El estudio y análisis sobre las organizaciones se ha incrementado con el anhelo de llegar a comprender de manera más descriptiva los distintos fenómenos organizacionales, y a medida que estas evolucionan su complejidad y problemáticas de igual manera lo hacen. Las organizaciones llegan a pensarse como espacios sociales que cuentan con fronteras difusas donde se encuentran múltiples centros dinámicos, convirtiéndose en lugares en los que se juegan diversas apuestas tanto en el terreno social como en el personal, y así, sin saberlo se siguen inventando nuevos actores sociales (Montaño, 2007:18).

Las organizaciones modernas deben de estar preparadas para enfrentar un ambiente caracterizado por cambios rápidos y complejos, perfilando así, escenarios donde se hicieron presentes importantes desafíos que impulsaron el desarrollo de los estudios organizacionales con el afán de comprender el comportamiento complejo de las organizaciones. Si bien, los Estudios Organizacionales (EO) no se encuentran restringidos a solo el estudio de las organizaciones, ya que su análisis va más allá al incorporar los diversos fenómenos sociales, culturales, políticos y económicos, etc. Es decir, los EO se encuentran orientados desde un punto de vista analítico, al estudiar el conjunto de elementos, características, circunstancia y procesos que facilitan el entendimiento de la amplia y diversa realidad organizacional (Ramírez, Vargas, De la Rosa, 2011).

En el amplio campo de los Estudios Organizacionales se han descrito diferentes planteamientos que son referentes a los fenómenos organizacionales todos con la intension de llegar a explicar la evolución y el surgimiento de nuevos problemas, mismos que han sido descritos por diversos autores como un campo de conocimiento y no como una ciencia o disciplina que sea coherentemente estructurada, debido a que en ellos se promueve la participación de múltiples disciplinas y perspectivas teóricas, narrativas, practicas o de diversos paradigmas, siendo por lo tanto un campo de conocimiento permeable y no hermético, ya que por medio de aportes de diferentes conversaciones y visiones es posible profundizar en la comprensión de los fenómenos que se inscriban en las organizaciones, siendo

un campo de estudio inclusivo al buscar la forma de movilizar el acercamiento de diversas disciplinas (González, 2014).

Por lo que en consideración a los diferentes análisis y planteamientos en el campo de los Estudios Organizacionales, fue que la presente investigación tomó una dirección sobre los ejes de dicho campo de estudio y así apoyarse de su multidisciplinariedad con el objetivo de llegar a describir y comprender un fenómeno tan complejo y ambiguo como lo es la identificación organizacional, un concepto que se ha analizado y confundido dentro los límites de la Identidad y Cultura Organizacional, ya que estos comparten una serie de elementos que los caracterizan y permiten desviarse con facilidad, por lo que así mismo estas investigaciones servirán para complementar, describir, facilitar y ampliar la comprensión del complejo fenómeno organizacional como es conocido y descrito.

El análisis y la comprensión de las organizaciones ha enfrentado situaciones complejas tanto en el ambiente interno como en el externo, y un ejemplo de eso es la complejidad de la Identidad y Cultura Organizacional, conceptos que por su amplia diversidad influyen directamente en los estudios que se realizan con las organizaciones; y tal es el caso del análisis de la cultura Organizacional que ha permitido describir a profundidad el conjunto de maneras de actuar, pensar, y sentir, de los individuos que son aprendidas, compartidas y transmitidas por una colectividad que se reconoce a sí misma como parte de una organización. Las maneras de actuar es la parte visible de la cultura y las maneras de pensar y sentir la oculta (Barba y Solís, 1997). Y en el momento en el que se analiza e interactúa con los individuos que son una parte inherente en las organizaciones, es inevitable no llegar a tener la necesidad de profundizar en su estudio.

La importancia del estudio de la cultura como un factor indispensable en las organizaciones, partiría de la fragmentación de la sociedad en general, así como la pérdida de valores y patrones culturales. De acuerdo con Barba y Solís (1997), el interés por el aspecto de la cultural es entendido como un esfuerzo por compensar los problemas de desintegración en la sociedad. Los escenarios de las relaciones sociales dentro de la organización por lo tanto juegan un papel importante, ya que

una característica que los conforma son los miembros, que unen esfuerzos para realizar tareas complejas con el fin de alcanzar objetivos comunes, y a su vez debe de haber una identificación, interacción y cohesión dentro de la organización, incrementando la importancia de las relaciones personales, grupales y organizacionales y no solo con su entorno.

Así por lo tanto la integración de la cultura como un factor que tiene importancia en los diferentes análisis de problemas organizacionales radica principalmente por ser aquel elemento que es compartido por los miembros de la organización constituyendo el conjunto de creencias, valores, suposiciones y comportamientos que son aceptados como validos por todos, y como tal, son enseñados a los miembros nuevo por los que llevan mayor antigüedad. Mas aun, no podemos olvidar que los miembros de la organización son quienes tienen el papel de actores principales al ser los que interactúan, transmiten, exportan e importan elementos de la cultura, desarrollándose planteamientos que señalan la posibilidad de ser la cultura organización la que llega ser quien trasmite esencias de sentidos de identidad a los empleados de una organización (Guerrero y Silva, 2017).

Es necesario recalcar que por lo tanto la Identidad Organizacional (IO) se desempeñará como una característica que influya al igual que la cultura, como dos elementos que interactúan y se relacionan en la constitución o fortalecimiento de la Identificación Organizacional, y al ser un concepto que ha sido abordado en diversas investigaciones debido a la variedad de implicaciones que tiene dentro de la vida organizacional. La Identidad Organizacional es un término que ha permitido colocar a una entidad como tal socialmente, ya sea una organización, grupo o una persona, es decir, por medio de ella cada entidad tiene la necesidad de responder de manera preliminar al cuestionamiento, ¿Quiénes somos?, ayudándoles a comprender el deseo permanente que tienen los individuos de generar congruencia o encajar con ciertas actitudes y comportamientos personales con lo que se encuentra establecido en las organizaciones o grupos a los que pertenece (Gonzales, 2016).

Con ayuda del campo de los EO se han desarrollado diversas visiones, literaturas y análisis que han permitido visualizar a la Identidad e Identificación, como un proceso

que se ha encontrado en constante construcción y reconstrucción por medio de interacciones dinámicas en las que intervine el individuo e individuos moldeándose así bajo determinada identidad de otros. Así por lo tanto la IO se compondrá de las proyecciones de los demás hacia uno mismo, y de las proyecciones del yo hacia los demás, como de las reacciones a las proyecciones recibidas, asumiéndose como tales comportamientos, símbolos e historias (Gonzales, 2016). Y en vista que las interacciones personales entre distintos miembros desempeñan un papel importante, se describirá una aproximación del concepto de Sincretismo en las organizaciones, en el presente caso de análisis que se caracterizara por ser un evento peculiar, como consecuencia de lo apresurado que Comisión Federal de Electricidad (CFE) recurrió a la contratación de personal, a partir de las condiciones ambientales.

Dicha situación que aconteció la CFE forma parte de una particularidad que apoyo el incremento del interés por analizar y describir los cambios y transformaciones que impactaron a la cultura e identidad organizacional. A partir de la extinción de Luz y Fuerza del Centro (LyFC) se facilitó para quien desarrolla el presente análisis contrastar dos escenarios distintos correspondientes a las dos empresas que han formado parte de la industria eléctrica, y que gracias a condiciones personales y familiares la cercanía e interacción con los trabajadores de la extinta LyFC y ahora CFE fue posible, logrando observar características y elementos que pese a la deficiencia de conocimientos sobre organizaciones en ese momento, se reconocía una Cultura e Identidad Organizacional propia de esta empresa que era transmitida por los propios trabajadores.

Con la extinción de LyFC las condiciones personales y de los trabajadores cambiaron, debido a que pese a observar una identificación de ellos por su empresa y demostrarlo, con la pérdida de su empleo diversas características externas a ellos los motivaron a que existiera un cambio y fácilmente formarán parte ahora de CFE, sin importar que existiera una trayectoria familiar de ellos en la extinta, al ser considerada internamente como una empresa familiar al favorecer la contratación de familiares antes que los externos, siendo propiamente una prestación sindical y

sin embargo aceptaron un cambio de perspectiva en sus respectivos nuevos empleos. Por medio de las condiciones familiares se logró ir observando características y elementos que describían a la cultura e identidad en las organizaciones, pero que pese a la existencia de disciplinas que han indagado en el estudio de estas, no fue, sino hasta que se tuvo conocimiento de los Estudios Organizacionales y de su amplio enfoque que se materializó la idea de abordar la ambigüedad de dichos conceptos dentro de un caso tan característico.

Por lo que tomando en consideración la amplia diversidad de enfoques que es posible abordar gracias a los EO, fue que se plantearon una serie de inquietudes a desarrollar por medio de esta investigación en los diversos cuestionamientos del fenómeno que caracteriza a la CFE, al ser quien asimiló una parte de trabajadores de LyFC en la zona centro a consecuencia de su extinción, y que por consiguiente los trabajadores conocieron un ambiente laboral en LyFC, por lo que en contraste a CFE se logran identificar diferentes características, mismas que serán desarrolladas a profundidad a lo largo de la presente investigación, por medio de un marco teórico en el cual se abordaran los conceptos tales como Cultura e Identidad Organizacional, así como una descripción del escenario que impactó a la empresa que se analiza, sin olvidarse de exponer los resultados obtenidos por medio de métodos de recolección de información en la CFE tales como la observación, aplicación de encuestas y entrevistas semi estructuradas con el objetivo de desenvolver una aproximación de su realidad que han experimentado los propios trabajadores.

Capítulo 1 Planteamiento del problema y objetivo de investigación

1.1 Planteamiento del problema

El desarrollo de la sociedad y de los ambientes donde se encuentran las organizaciones, ha sido tan acelerado, que ha provocado que estas tengan que evolucionar y cambiar drásticamente con la intención de responder a las necesidades de la sociedad que día con día son más diversas y complejas. A sí mismo, el incremento por estudiar y comprender el funcionamiento tanto dentro como fuera de ellas, ha permitido a los investigadores plantear nuevos y múltiples escenarios, en los cuales sea posible observar las nuevas caras de fenómenos organizacionales.

Teniendo en cuenta que las organizaciones no son las únicas que han evolucionado a través del tiempo, sino también el ambiente que las rodea, y los diversos elementos que las comprenden: no se podría olvidar a la cultura como un elemento más, y a su vez, como parte del ambiente. Por lo que, tanto la cultura como las organizaciones, al formar parte del anhelo de los investigadores por ser analizadas y definidas, han propiciado el aumento en el análisis de múltiples escenarios, a través de los cuales será posible comprenderlas.

En el caso de la cultura, ha sido utilizada por los antropólogos para referirse a costumbres y rituales que se desarrollan en las sociedades a través del tiempo, señalando fenómenos que ocurren debajo de las superficies, que son fuertes en su impacto, pero invisibles y en cierto grado, considerablemente inconscientes. En este sentido, la cultura es vista como la personalidad o el carácter para un individuo, en donde se puede ver el comportamiento resultante, pero a menudo no se ven las fuerzas subyacentes que causan cierto tipo de comportamientos, así como la personalidad y el carácter guían y restringen el comportamiento de los individuos, la cultura guiará y restringirá el comportamiento de los miembros de un grupo a través de las normas compartidas (Schein, 2004:8).

De acuerdo con Schein, la personalidad y el carácter puede ser considerado como la acumulación de aprendizaje cultural que el individuo por sí solo ha experimentado en su familia, su grupo social, la escuela, la comunidad y en su propio empleo. Es así, como la cultura forma parte de los individuos, y a medida que ellos cambian, se unen y crean nuevos grupos sociales, mismos que eventualmente crearán nuevas culturas (Schein, 2004). Dicho lo anterior, la importancia y el impacto de los miembros que conforman a las organizaciones, tanto individual como colectivamente, será de consideración para el desarrollo del presente análisis. En vista de existir una interacción y relación directa entre los individuos y la organización, estos no solo compartirán ciertos elementos de la cultura, también características de la identidad propia de cada uno; por otro lado, para los individuos, la identidad es vista como un proceso personal de identificación – diferenciación que se realiza en un marco de referencia que puede ser: el territorio, clase, etnia, cultura, sexo y edad (Chihu, 2002). En el caso de las organizaciones, sucede algo muy similar, donde a partir de su historia, filosofía del trabajo, de ética, el conjunto de sus características, valores y creencias, la organización construirá una personalidad que le permitirá auto identificarse y auto diferenciarse de las otras organizaciones (Montoya, 2007:24).

La cultura ha sido un concepto que se ha analizado y el interés por ella se ha incrementado principalmente en las organizaciones por ser un punto clave no solo de la sociedad, principalmente de los individuos que lo han acompañado durante su formación y esencia, por lo que en la organización se le ha considerado como aquella noción que es responsable del comportamiento de forma explícita o implícita, el cual es transmitido entre los individuos por medio de diferentes elementos o símbolos y constituyen lo que diversos autores definen como patrimonio grupal o social (García, Navarrete, Ancona, 2018).

La importancia por estudiar y comprender el concepto de la cultura en las organizaciones dentro de los distintos campos que se han interesado en analizarla como en el caso de los estudios organizacionales, ha radicado, por algunas razones por ejemplo, el considerar a la cultura como un fenómeno que es visible y tangible

dentro de la sociedad, personas, grupos y organizaciones; y que al querer comprenderlos es necesario conocer y tomar en cuenta a la cultura, la segunda razón, se debe a que principalmente este concepto ha sido confundido y mal interpretado con la imagen, el clima, la filosofía, ideología y por su puesto con las maneras y formas en las que se rigen los individuos; por último, no se debe de olvidar los efectos e impactos de la cultura al ser profunda y esquematizada, siendo en las organizaciones esa médula que se encuentra presente en todas las funciones y acciones que realizan las personas (García, Navarrete, Ancona, 2018).

El análisis de la cultura dentro de las investigaciones de los estudios organizacionales se ha captado e interesado en la amplitud y diversidad de enfoques en los cuales se abordado el propio concepto, intentando señalar y describir las trasformaciones, evoluciones y roles que ha desempeñado en las organizaciones; por lo que con el aumento del tiempo y la variada literatura que es abordada y analizada por los diversos investigadores en el afán de aproximarse en la descripción de esa fuerza que es invisible, pero poderosa en los grupos y la sociedad capaz de transmitirles integración interna y coordinación, conformando la base de la comunicación y comprensión entre los individuos (Jiménez, Martínez, Serrano, Bravo, 2018).

Los conceptos de cultura y organización han sido puntos de interés indispensables en discusiones y debates referentes a los estudios organizacionales, los cuales han nutrido el pensamiento organizacional contemporáneo de los distintos investigadores que se han dispuesto a desarrollar análisis acerca de ellos, tan solo en los primeros años del siglo XX se discutía acerca de una posible relación entre la antropología, disciplina que ha estudiado principalmente a la cultura, y por otra parte el análisis organizacional, que aunque se encuentran enfocadas a distintos puntos, a través del tiempo se han apoyado y relacionado; por ejemplo, un primer acercamiento fue por medio de la teoría de la organización que recurrió al apoyo de la antropología que funciona como una disciplina emergente que resolvería problemáticas objetivas que otras disciplinas no lo hacían, repercutiendo en el surgimiento del concepto en conjunto, cultura organizacional (Barba, 2003).

Así por lo tanto el surgimiento del análisis y estudio del concepto de cultura organizacional no puede conceptualizarse como un producto central del desarrollo teórico de los estudios organizacionales, sino como el resultado de todos aquellos cambios y presiones conceptuales que influyen en las diversas organizaciones; distinguiendo desde la amplia perspectiva de los estudios organizacionales distintos enfoques distintos a través de los cuales se puede analizar, como una muestra de la controversia, complejidad y percepción múltiple de la realidad que existe entre la relación de la organización y la cultura (Barba, 2003).

El señalar la importancia y las posibles diversificaciones de análisis y alcances que se han desarrollado acerca de conceptos tales como la cultura e identidad organizacional, es con el propósito de señalar su uso como herramientas de apoyo en la comprensión y descripción de un fenómeno organizacional particular como el caso de Comisión Federal de Electricidad (CFE), una empresa productiva del estado y propiedad exclusiva del gobierno federal, que se conducen y rigen las normatividades y procesos en dos de sus documentos: el código de ética y el de conducta, ambos pilares importantes los cuales tienen como objetivo el fomentar los valores, principios, y comportamientos que constituyen la base de su ética corporativa e integridad pública. Sí bien, por medio del código de ética se establecen los principios de actuación, mientras que en el código de conducta se establecen las conductas y aptitudes que deben estar presentes en los integrantes de cualquier grupo laboral de CFE; siendo estos medios, ejes a través de los cuales se señala la importancia del personal, marcando una estrecha relación entre la empresa y su principal activo, los miembros; siendo así dichos documentos los medios que impulsan al personal para el logro de objetivos y la resolución de los desafíos actuales que se le presenten a la empresa (Comisión Federal de Electricidad (CFE), 2021).

Dentro de los documentos que rigen los márgenes de actuación en CFE se señala que los miembros que la conforman representan uno de los elementos de gran importancia para su funcionamiento, al ser un medio por el cual pretenden reafirmar su compromiso con la sociedad mexicana en el servicio público eléctrico, a través

de actuar bajo los parámetros de respeto y compromiso en su labor promoviendo la transparencia, integridad y cercanía con la sociedad, representando la base de una sana convivencia en su grupo laboral, impulsándolos a tener que tomar consideración y cuenta de las problemáticas que se encuentren relacionadas con su personal, o en su defecto con la reorganización, reestructuración o construcción de su plantilla, que modifique sus medios de acción, como en el caso particular que enfrento principalmente a partir de los años 2009, 2013 y 2020.

En 2009, CFE enfrento un cambio de un día para otro en su ambiente a partir de la extinción de la compañía de Luz y Fuerza del Centro (LyFC), situación que significó la necesidad de abastecer de energía eléctrica a todo el país con más de 6 millones de nuevos clientes, y de expandir su personal para toda la zona centro (CFE, 2021). Por otra parte, en el año 2013 se decretó una reforma energética en la que se permitió la participación de inversión privada en hidrocarburos y electricidad, que tenía como objetivo elevar la producción de energéticos a nivel nacional, generar mayor riqueza y aumentar el número de empleos productivos en el país. Finalmente, para el año 2020, se desató una pandemia que azotaría fuertemente la forma en la cual funcionaban las organizaciones, debido a que fueron sometidas a tener distanciamientos sociales para reducir los contagios, provocando que, en CFE, solo el 19.9% de su personal permaneciera laborando a distancia, y el resto, trabajando normalmente con las medidas sanitarias (CFE, 2021).

Algunos de los elementos mencionados anteriormente sobre CFE serán de importancia para el análisis que se desarrollará, debido a que con la consumación de LyFC se hizo presente la necesidad de garantizar la continuidad y regularidad del servicio eléctrico, asumiendo la prestación del servicio en todo el Distrito Federal y zona conurbada (Manual de Organización General de Comisión Federal de Electricidad (MOGCFE), 2011), situación que los orilló a tener que contratar personal nuevo, transferir a su personal, y recontractar algunos extrabajadores de LyFC. El gran reto que afrontó la CFE al momento de hacerse cargo de la zona centro, significó el generar dentro de ella una interacción de los distintos individuos que formaron parte del capital humano a cargo de la zona centro del país, y como

anteriormente se mencionó, cada uno cuenta con una personalidad que se ha formado a partir de ciertos rasgos culturales o identitarios, por ello, al momento de interactuar uno con otro, eventualmente se desarrolla una cultura a partir de las experiencias culturales propias de cada individuo, tal como lo planteaba Schein (2004). Sin embargo, esa argamasa cultural ha sido definida como *Sincretismo* por algunos autores como Arnaldo Cortina quien lo retoma desde la epistemología como “*sugkrétismos*”, refiriéndose a la unión de un grupo contra un adversario en común, relacionándolo directamente con la palabra *fusión*, dándole sentido para su observación en las distintas áreas de conocimiento humano, tales como la religión, filosofía, antropología, sociología y lingüística, donde también se le define como la fusión de diferentes elementos (Arnaldo Cortina (2020:4).

Por lo que la descripción o aproximación de este concepto representa una posible explicación del escenario o ambiente en el cual se encuentra o encontraba la CFE a partir de los tres acontecimientos anteriormente mencionados, los cuales impactaron y deben de considerarse como aquellos factores que han marcado a la empresa, al ser los responsables de llegar a provocar cambios estructurales, sociales y culturales tanto interna como externamente, pasando a formar parte de la historia de la misma, siendo así este concepto aquella variante que forma parte del contexto de la empresa, ayudando a definir los posibles cambios y transformaciones que ha sufrido la cultura e identidad organizacional en la CFE.

A partir de las aproximaciones conceptuales que se mencionaron anteriormente, como de la descripción general del escenario en el cual se encuentra la organización, se desprendieron inicialmente los siguientes de diversos cuestionamientos que permitirán delimitar y aproximar la problemática central de análisis de la presente investigación, más aún, no debe olvidarse, como se ha expuesto brevemente, tanto la cultura como la identidad organizacional forman parte de las organizaciones, sin embargo, al igual que estas dos variables, los individuos son un elemento importante de todas ellas, y el que estos se sientan parte de la organización y se establezcan identificaciones y diferenciaciones con los demás individuos que las conforman, hace que sea importante girar el foco de

atención para analizar la relación entre la cultura e identidad organizacional, durante el proceso de identificación grupal-social, tal como lo exponía Tajfel (1982) al proponer que los grupos sociales pueden estar conformados a partir de dos o más individuos que compartirán una identificación social común de sí mismos, percibiéndose como miembros de la misma categoría social actuando en grupo como uno mismo (Tajfel, 1982:17).

El término de la identificación organizacional ha estado presente en las organizaciones desde la antigüedad, más aún, esto ha sido por medio de frases tales como “ponerse la camiseta”, “el sentimiento de pertenencia a la organización”, sin embargo, es un proceso que no debe de confundirse ya que los individuos lo construyen de manera distinta a la identidad personal, tal como lo describe Tajfel (1982) con su teoría de la identificación social, definiendo este proceso como el conocimiento que tienen los individuos de pertenecer o no, a ciertos grupos sociales, generando significaciones emocionales y valorativas; distinto de la identidad personal al no basarse en atributos, tales como las cualidades intelectuales o los rasgos personales.

Todas estas observaciones recaen sobre la importancia que tiene el proceso identitario en los miembros que conforman a las organizaciones, y en específico los del presente caso en CFE, por ser una empresa que por las circunstancias ambientales tuvo la necesidad de afrontar el reto de suministrar energía eléctrica a toda la zona centro en México, de un día para otro, por lo que a pesar que, en gran medida todas las organizaciones necesitan y recurren a la contratación de personal, está, en especial lo hizo de manera acelerada contribuyendo al intercambio, e interacción de elementos y características de la cultura e identidad organizacional a partir de la mixtura de miembros de distintas procedencias tanto personales, como profesionales, por lo que se plantean el siguiente cuestionamiento:

1.-¿Cuál es el papel de la cultura e identidad organizacional en el proceso de construcción o reforzamiento de la identificación organizacional en los trabajadores de CFE, en el sector chapingo Texcoco, Estado de México, después de afrontar un proceso de Sincretismo en el 2010 con la extinción de Luz y Fuerza del Centro ?

1.1.-¿Qué sucede en la dimensión de la cultura y la identidad organizacional cuando una organización asimila a otra en un contexto como en el de la industria eléctrica y la CFE?

1.2.-¿Se puede considerar como sincretismo el proceso que vivió CFE a partir de la incorporación de LyFC?

1.2 Pertinencia de la Investigación

Por medio de la presente investigación se determinó el objetivo de describir el papel que desempeña la cultura e identidad organizacional, en un proceso tan específico como el de la identificación organizacional de los trabajadores del sector Chapingo de Comisión Federal de Electricidad (CFE), centro de trabajo que se encuentra ubicado en una zona privilegiada del centro del país, en el que la CFE asimiló a la extinta empresa Luz y Fuerza del Centro; repercutiendo en un escenario organizacional peculiar en el que se hacen presentes cambios o transformaciones en la estructura social y cultural de la misma. Por lo que a partir del siguiente documento, se empleará el análisis y descripción de cada concepto de manera independiente y así identificar, interpretar y comprender los elementos subjetivos de cada elemento a través de los estudios organizacionales enriqueciendo y complejizando el estudio en un sentido multidisciplinario.

La cultura e identidad organizacional fueron seleccionadas para la presente investigación como aquellas variables centrales al encontrarse presentes tanto interna como externamente en la organización, siendo aquellas que son afectadas por el ambiente, mismo que influye directa e indirectamente en el cambio o transformación de las variables seleccionadas para desarrollar la investigación. El ambiente mencionado se caracteriza por ser una empresa que es propiedad del gobierno, construida como uno de los primeros pasos en dirección a la nacionalización de la industria eléctrica en México. Al desarrollar una investigación donde se involucra la cultura y la identidad, es imprescindible que se tomen en cuenta a los individuos que conforman a la empresa, sin embargo, al hablar acerca de un grupo de personas que trabajan en conjunto y que comparten

varias características, como costumbres, valores y tradiciones, es imposible no mencionar los aportes de Etzioni (1971), quien define a la organización como un escenario incluyente al estar en relación directa con las personas, ya que todas las personas nacen, crecen, se educan y se forman hasta su fallecimiento dentro de las organizaciones, compartiendo así toda la sociedad la consumación de gran parte de sus vidas dentro de ellas.

Por lo tanto, vale la pena mencionar que, al estudiar, analizar o describir las conductas y comportamientos de los miembros en la organización es imposible no interactuar con la complejidad y dinamismo de las organizaciones, por ser agrupaciones sociales donde se generan interacciones individuales, sociales y grupales. Existe una serie de elementos que hacen que se diferencien unas de otras, tales como la estructura, el ambiente, las reglas, los procedimientos, los objetivos y los individuos, que llegan a ser propios de cada lugar donde se encuentren las organizaciones. Por lo tanto, se podría considerar a las organizaciones como espacios en donde los individuos que la conforman pueden realizar procesos interactivos, productivos, decisorios y comunicativos, compartiendo costumbres, valores y tradiciones, guiados hacia ciertos objetivos personales y organizacionales (Barba y Solís, 1997:45-49).

De igual manera es importante señalar que el análisis de las variables no se caracteriza por ser un campo de estudio, sino como aquella herramienta procedimental en el transcurso de la investigación, y dada la complejidad, diversidad de ejes y vías de estudio, se recurrirá al apoyo de los Estudios Organizacionales en los que se incluyen y complementan distintos enfoques provenientes de varias disciplinas para explicar la multiplicidad de problemas y fenómenos organizacionales. Tal es el caso de la cultura como un fenómeno particular que influye interna y externamente a la organización; Por otra parte, la identidad ha tenido principales aportaciones de la psicología, al definirse como un proceso complejo y dinámico, pasando por una serie de características que conforman a la identidad individual, grupal y organizacional, quienes llegan a ser determinadas por el territorio, clase, etnia, sexo y edad. Siendo así, los espacios grupales donde se

desarrollan estrechas relaciones interpersonales, generando mezclas e interacciones de rasgos, que hacen posible una identificación a nivel organizacional.

Simultáneamente, en las interacciones sociales se encuentran presentes las mezclas y rasgos culturales que principalmente son analizados por la antropología, aunque la intervención de otras disciplinas se ha dado a partir de incorporar y proponer definiciones acerca de los escenarios donde interaccionan, fusionan, chocan y se relacionan personas, resultando en una nuevo grupo, sociedad u organización a través de la superposición y anteposición de una cultura sobre la otra. El relacionamiento de personas, grupos, sociedades y culturas ha formado parte de los antecedentes de todos ellos, y algunos autores han descrito a este proceso de interacción mediante el cual las personas asimilan los rasgos distintivos más significativos una de otra, como sincretismo cultural. Este proceso a través del cual se lleva a cabo una entremezcla de uno o más grupos, ha sido relacionado con la palabra hibridación, término que ha sido acuñado como aquel capaz de abarcar la descripción de diversas mezclas interculturales como el mestizaje en el estudio de conquistas y colonizaciones de grupos y países, pero si bien el sincretismo es aquel concepto a través del cual se describe una aproximación a la conexión entre uno o más grupos a partir de una imposición, superposición o mestización (Espinosa y Gilyam, 2012).

Particularmente el estudio de caso se desarrollará en una organización que a partir de la extinción por decreto presidencial de la Luz y Fuerza del Centro, la CFE tuvo que asimilar el abastecimiento de energía eléctrica a toda la zona centro del país, y no solo eso, también la absorción de trabajadores, contratación y reubicación de los mismos en la zona centro, caracterizándola por ser un escenario particular de sincretismo, donde la importancia de describir y analizar el impacto o transformación de la cultura e identidad organizacional, con respecto al proceso de identificación, significo la necesidad de recurrir a un campo de estudio, como lo son los estudios organizacionales por su interdisciplinariedad y transdisciplinariedad a partir de los cuales se puede profundizar en el análisis y comprensión de lo visible y observable,

así como lo invisible e inobservable en las interacciones sociales de las organizaciones.

La interrelación de personas en las organizaciones es un escenario que ha atraído la atención de diferentes estudiosos de las organizaciones, desde la antigüedad y que se han abordado en distintos focos de interés dada la ambigüedad y diversificación de los conceptos; por lo que el analizar y describir los cambios y transformaciones que sufre la cultura e identidad organizacional en un caso de estudio tan particular como el que tuvo la CFE, a partir de la asimilación de la LyFC permitirá nutrir el amplio debate que los estudiosos de las organizaciones han tenido acerca de los conceptos tan controversiales y complejos como lo son la cultura y la identidad.

1.3 Objetivos de la Investigación

1.3.1 Objetivo general de la Investigación

Analizar el cambio y transformación en la cultura e identidad organizacional a partir del contexto de asimilación que tuvo lugar con la extinción de LyFC en el caso del sector Chapingo de la comisión federal de electricidad (CFE).

1.3.2 Objetivos específicos

1. Describir el contexto que dio lugar a la extinción de Luz y Fuerza del Centro y la asimilación de la organización por parte de CFE
2. Identificar y describir los elementos de la cultura e identidad organizacional, los cuales intervienen e influyen en la construcción en la identificación organizacional de los trabajadores del sector Chapingo de Comisión Federal de Electricidad (CFE)
3. Describir la aproximación teórica de sincretismo cultural y su aporte en el estudio de las organizaciones.

Capítulo 2 Acercamiento Teórico a la Cultura Organizacional

2.1 Pertinencia de análisis de la Cultura Organizacional

De acuerdo con Barba y Solís 1997, cerca del año 1975 se dio el inicio de una gama de nuevas perspectivas de análisis organizacional como respuesta amplia a las limitaciones de los análisis ortodoxos que se habían desarrollado. Los nuevos escenarios correspondieron a análisis conceptuales más profundos, dentro de los que destacan:

1. Un cambio importante en el nivel de análisis, de ser un estudio centrado en la organización, hacia la investigación de redes interorganizacionales, formas más amplias de vinculación e interacción con las demás organizaciones.
2. Se cambiaron los análisis paulatinos de concepciones provenientes por lo general a ciencias naturales, a enfoques teóricos y contrastantes paradigmas de las organizaciones.
3. Se comenzaron a ejecutar análisis académicamente estructurados, dando énfasis a los procesos simbólicos y culturales responsables de las construcciones sociales en las organizaciones.
4. Se convirtieron los sistemas ideológicos y el poder a nivel macro en temas privilegiados de análisis al ser medios a través de los cuales las formas organizacionales son moldeadas.
5. Se dieron transformaciones a las visiones deterministas y mecanicistas del accionar social al reintroducir a los individuos en a la sociedad y en las organizaciones.
6. Se reconoció a la modernidad como el camino irremediable hacia la complejidad, al volverse el elemento fundamental de análisis en las organizaciones modernas (Barba y Solís, 1997:33-35).

Al existir diferentes formas para analizar a las organizaciones y a la propia cultura, se hizo posible conocer lo diverso y complejo que es su campo de estudio. Con la intención de llegar a comprender la cultura como un elemento que forma parte de la

vida organizacional, se incrementó la necesidad de recurrir al apoyo de otras disciplinas para definirla, como el antropólogo Clifford Geertz (1987), quien hace una interpretación de los planteamientos de Clyde Kluckhoh el cual define de once formas distintas a la cultura: 1) como el modo total de vida de un pueblo; 2) el legado social que los individuos adquieren de su grupo; 3) una manera de pensar, sentir y creer; 4) abstracción de la conducta; 5) la teoría de un antropólogo sobre la manera en la que se conducen los grupos de personas; 6) depósito de saber almacenado; 7) una serie de orientaciones estandarizadas para resolver problemas reiterados; 8) una conducta aprendida; 9) como un mecanismo que regula la conducta; 10) conjunto de técnicas para adaptarse, al ambiente exterior y a los demás individuos; y 11) un precipitado de historia (Clifford Geertz, 1987:20).

Así como existen diversas formas de considerar a la cultura en la antropología, pasa algo muy similar con las organizaciones al ser estudiadas por varios campos de investigación como la Administración, la Teoría de la Organización y los Estudios Organizacionales. Sin embargo, tomando en cuenta las limitaciones de algunos de los campos de estudio, y considerando los conceptos a tratar en la presente investigación se usara último, al ser aquel que a diferencia de los otros ha permitido el desarrollo de investigaciones multi e interdisciplinaria debido a que este ha acogido buena parte de los diversos nuevos enfoques a través de los que se estudian a las organizaciones, con el objetivo de comprenderlas y no transfórmalas, como por ejemplo enfoques a la cultura, análisis transcultural, institucionalismo, poder en la organizaciones y cambio organizacional entre otras.

A pesar de que los Estudios Organizacionales, la Administración y la Teoría de la Organización parecieran estar separados por fronteras bien definidas, estas son difusas, por el hecho de que en ellas existe una amplia cercanía y relación respecto a sus orígenes, no debemos de olvidar que la primera en surgir fue la administración como una disciplina a partir de las obras de Taylor y Fayol, conformando la base material de la Teoría de la Organización, la cual toma en consideración el enfoque Taylorista de la productividad en los procesos de trabajo, desarrollando diversas miradas como lo son las Relaciones Humanas, la Burocracia, el Comportamiento,

la Contingencia y las Nuevas Relaciones Humanas, aportando así lo que algunos autores han considerado como los primeros marcos teóricos que tratan de comprender el fenómeno organizacional, apoyando uno de los principales intereses de los Estudios organizacionales que es la comprensión de las organizaciones, ampliando su campo de estudio a los diferentes fenómenos, sociales, culturales, políticos y económicos.(Ramírez, Vargas, De la Rosa (2011).

A través de los Estudios Organizacionales se definieron cuatro posturas por las cuales es posible analizar los distintos enfoques culturales (Barba y Solís, 1997:vii):

1. Se puede observar a la cultura como un problema de dirección de empresas que se enfrentan a las culturas locales donde se instalan las organizaciones
2. Como un problema de los administradores que se esfuerzan por integrar a su personal de distintas etnias a los fines de la organización
3. Siendo un concepto donde se manejan de manera informal distintos conceptos, aptitudes y valores del trabajo
4. “La cultura en las empresas se puede referir a los valores y prácticas de la organización formal impuestas por la dirección para integrar a los miembros de la organización para que sean capaces de responder a los retos que - impone la misma” (Barba y Solís, 1997:vii)

Los cuatro postulados anteriores son un ejemplo reducido de la versatilidad que aportan los Estudios Organizacionales al no restringirse a su campo de acción como lo son las organizaciones, si no a diversos fenómenos sociales, culturales, políticos, económicos, a través de los cuales es posible estudiar la naturaleza de los procesos que se desarrollan en las organizaciones y que aparentemente no son organizacionales tales como la cultura, la migración, el comercio informal, las políticas públicas, el transporte público, los problemas del agua, entre otros (Ramírez, Vargas, De la Rosa, 2011:14).

Dentro de los cuatro postulados a través de los cuales se ha analizado a la cultura en los Estudios Organizacionales, es evidente la existencia de una relación entre las organizaciones y su ambiente, mismo que cuenta con una cultura, que de manera indirecta influirá en las organizaciones provocando que tengan que cambiar,

evolucionar y adaptarse. Mintzberg ha planteado que las organizaciones son diversas y diferentes, al igual que sus estructuras y formas, dependiendo directamente de las condiciones donde estas se desarrollen sus actividades (Mintzberg, 2010:359-370).

2.2 Referentes teóricos de la cultura

Algunas disciplinas como la filosofía y la antropología integran dentro de su objeto de estudio el análisis de los individuos y algunos otros elementos como la cultura, dentro de la filosofía se han planteado cuestionamientos como “¿Qué puedo saber?”, “¿Qué debo hacer?”, “¿Qué puedo esperar?”, y por último “¿Qué es el ser humano?”, mismas que se han intentado responder por la metafísica, la moral, la religión y la antropología respectivamente, sin embargo, las tres primeras preguntas se refieren a la última, considerándolas también parte de la antropología (Alvear, 2020).

El objeto de estudio de la antropología es la humanidad, los pueblos antiguos, modernos y los diversos estilos de vida. Sin embargo, al ser estas variables complejas y amplias se desarrolló dentro de esta ciencia diferentes ramas de estudio como, por ejemplo: la antropología física, lingüística antropológica, arqueología y por último antropología cultural, todas con la intención de abarcar los distintos aspectos y dimensiones de las experiencias humanas (Harris, 1990:13-17).

Desde el punto de vista de la antropología, la cultura es un aspecto clave para el éxito y adaptación de los seres humanos, esto porque las tradiciones y costumbres son transmitidas a través del aprendizaje, y estas características guían las creencias y comportamientos de las personas expuestas a dicha cultura (Harris, 1990). La cultura también la conforman las normas, creencias y valores. Las normas son reglas que regulan la conducta de los miembros que integran una sociedad, algunas de estas reglas son comunes en los grupos sociales y otras son más específicas. Por otro lado, los valores son modelos culturalmente definidos, muchos de estos se interiorizan desde el nacimiento en la cultura en la que se nace, en sí, el individuo

apenas tiene conciencia de la importancia de ellos, mientras que los valores guían el comportamiento individual y colectivo en su vida cotidiana.

Las normas y valores, en conjunto construyen patrones ideales dentro de una sociedad. Los patrones ideales indican lo que no debería hacer un individuo, sino lo que es correctamente visto, siendo un código de conducta real para la sociedad. Mientras que las creencias son un conjunto de factores específicos acerca del mundo, pero que no son comprobables. (Gómez, 2007). Es así como la cultura es aquello que se encuentra sumergido dentro de la vida de las personas y forma parte de las acciones que desarrollan en su vida diaria tales como la forma en la que se visten, hablan, caminan, inclusive, los movimientos que realizan.

Así mismo, el antropólogo Clifford Geertz retoma los planteamientos de Max Weber quien considera a los individuos como animales que se encuentran insertos dentro de tramas que ellos mismos han tejido, siendo la cultura esa urdimbre que se analiza como una ciencia interpretativa en busca de significados que expliquen e interpreten las expresiones sociales. Sin embargo, al incrementar la importancia en la conducta humana dentro de la cultura, la antropología retoma las interpretaciones de su escuela de pensamiento la antropología cognitiva quien sostiene que la cultura se encuentra compuesta por estructuras psicológicas a través de las cuales los individuos o grupos guían su propia conducta (Geertz, 1987:20-24).

La cultura por lo tanto es aquella característica que se encuentra presente dentro de las relaciones sociales que se establecen en la interacción de los individuos, y en ocasiones por medio de esta particularidad algunos antropólogos y sociólogos la han analizado como reglas mentales que guían como actúan, piensan y hablan determinados miembros de una sociedad. Dentro de esta estimación las reglas son consideradas como un tipo de gramática de conducta en la sociedad, generando que las acciones que se efectúen ahí sean fenómenos de índoles sociales más que culturales, generando una distinción entre lo *social* y *cultural*. Considerándose lo social como las relaciones entre los distintos grupos que conforman a la sociedad, y la cultura la forma en la que se integrarán los estilos de vida de los miembros que conforman a la sociedad (Harris, 1990:20).

La distinción entre lo social y lo cultural es utilizado por algunos sociólogos y antropólogos con la intención de desarrollar análisis más específicos, es decir, emplean los términos sociales para designar distinciones entre las relaciones que existen en los grupos que conforman una sociedad, mientras que lo cultural se refiere a los estilos de vida de los individuos y grupos. Las sociedades se encuentran conformadas por grupos de personas que comparten un entorno en común dependiendo unos de otros para su supervivencia y bienestar, Por lo tanto, cada sociedad está constituida por diversos grupos que se ajustan a una cultura propia de cada clase, grupo étnico, regiones y religiones (Harris, 1990).

La cultura de una sociedad en general tiende a ser muy similar al pasar el tiempo, conservándose aspectos particulares de una generación a otra, este proceso que sigue de cerca la continuidad de los estilos de vida de los grupos de personas Harris (1990), lo define como *Endoculturación* la cual trasciende en inducir, incitar y obligar a las generaciones más jóvenes a adoptar formas de pensar y comportarse conforme a las tradiciones de las personas de más edad. Sin embargo, este mismo proceso consta de una serie de limitaciones que se han generado a partir de lo cambiante que es el ambiente, pese a que las sociedades y grupos de personas se intentan adaptar a la par, no es posible que se repliquen todas las pautas culturales de una generación a otra, por lo tanto, el proceso de endoculturación nunca es completo.

Dentro de la ruptura que se genera en el proceso de endoculturación se hace posible la introducción del concepto de *la Difusión* planteado por el mismo Harris (1990), y que ha sido utilizado por varios antropólogos con la intención de explicar las diferencias y semejanzas culturales entre distintas sociedades y personas, es decir, la difusión consiste en un proceso tan frecuente que en ocasiones los rasgos culturales de una sociedad se originaron en otra. Por lo tanto, en una sociedad el gobierno, la religión y el lenguaje de un pueblo llegan a ser prestamos de otras sociedades que se difundieron a partir de las rupturas generacionales.

2.3 El papel de la cultura en las organizaciones

Los individuos, los grupos y la misma sociedad son elementos importantes al momento de analizar la cultura; y cuando se trata de estudiar a las organizaciones estos elementos en conjunto se vuelven indispensables. Si recordamos a Etzioni (1994), nos permite tener un interesante acercamiento de lo inmersas que se encuentran las organizaciones en la sociedad, esto debido a que gran parte de la vida es consumida dentro de ellas, desde el momento en el que las personas nacen, crecen, se educan, laboran en ellas y hasta su muerte. Por lo tanto, se pueden definir así, “Las organizaciones como unidades sociales (o agrupaciones humanas) deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos” (Etzioni, 1994:4).

Por lo tanto, se puede partir del lazo que hay entre las organizaciones y la sociedad, sin olvidar que la cultura forma parte de ellas a partir de ser una característica inherente que forma parte de las personas, y que por lo tanto estas fueron el foco de interés de varios investigadores para finales del siglo XX tal como lo señalaron Barba y Solís (1997), el incremento en el interés por estudiar la cultura en las organizaciones se detonó a partir de tres causas, la primera se refirió principalmente al surgimiento de diversas perspectivas y metodologías provenientes de los Estudios Organizacionales debido a la amplitud de enfoques multidisciplinarios, la segunda tenía completa relación con los procesos de globalización y regionalización mismos que han afectado no solo a las organizaciones sino también a la sociedad en general, impulsando estudios transculturales así como la comparación de organizaciones, finalmente la tercera se encuentra completamente vinculada con la evolución de las sociedades modernas, considerando a las organización como un espacio de identidad capaz de influir en transformaciones culturales. Al considerar a la organización como una entidad social está se vuelve susceptible a la generación de sus propias normas, reglas, costumbres, hábitos, visiones, tradiciones y lenguajes, teniendo propiamente una cultura (Barba y Solís, 1997).

De acuerdo con Schein (1988) la cultura representa para las organizaciones una respuesta que aprendieron los grupos que la integran ante la subsistencia en el

medio ambiente externo, e interno enfrentando sus problemas de integración, para esta definición Schein tuvo que recurrir a identificar los niveles en los que interactuaban las presunciones y creencias dentro de la organización, debido a que estas variables son compartidas por los miembros que la integran, representando la misma esencia de lo que es cultura. Y así por medio de este sustento él considera que la cultura debe de ser vista como el conjunto de experiencias importantes y significativas tanto internas y externas que los individuos experimentaran dentro de las organizaciones.

A través del tiempo todo lo que nos rodea se ha encontrado en una constante interacción y cambio continuo, y las organizaciones no son la excepción, estas representan un desarrollo histórico donde sus características se encuentran en constante evolución, es por ello por lo que con el afán de abarcar las diferentes perspectivas que las integran, los estudios organizacionales han comprendido los diferentes elementos comunes que forman parte de toda organización, como la estructura social, los actores sociales, los fines organizacionales, la tecnología y el medio ambiente, mismos en los que la cultura se encuentra presente (Barba y Solís (1997)).

Dentro de los Estudios Organizacionales se ha considerado que las organizaciones son influidas por su medio ambiente, y a su vez ellas lo influyen también. Y esta relación ha sido definida como vital, compleja e interdependiente; no se debe perder de vista que dentro del ambiente de toda organización existe una cultura ya sea regional o nacional, por lo que así, con la intención de abarcar de una manera más profunda el impacto de la cultura en las organizaciones, se han establecido niveles de análisis a través de los cuales pueden definirse tres ámbitos relevantes de las organizaciones mismo que se relacionan entre sí y son, *individuo-grupo, la organización y la sociedad* (Barba y Solís, 1997:45-47).

1. Dentro del nivel *individual y/o grupal* se busca dar una explicación del comportamiento de los miembros de la organización, es decir se explora el impacto que tiene el contexto o ambiente sobre las actitudes del comportamiento de los individuos y los grupos

2. En el segundo nivel se concentra principalmente en todas las distintas subunidades que componen a la organización, esto con la intención de explicar cómo se dan los rasgos y procesos sociales que la caracterizan en el ámbito *organizacional*
3. Y por último dentro del tercer nivel el *social* se le considera a la organización como un actor colectivo que funciona como un gran sistema que tiene relaciones con diferentes tipos de organizaciones en su ambiente.

Si bien algo que comparten los tres niveles anteriores es que todas las organizaciones se encuentran en un espacio específico, tecnológico y cultural, al cual se deben adaptar. El concepto de cultura dentro de las organizaciones no es algo nuevo, si bien el estudiar y entender a las sociedades y los grupos humanos es desde hace mucho tiempo; la antropología e historia han considerado el funcionamiento de la cultura como la medula que permite distinguir la forma de interactuar de los miembros de un grupo o una sociedad en específico (Stoner, 1996).

Al pasar del tiempo los diferentes estudiosos de las organizaciones han planteado diversas formas de analizar a la organización, así como a los elementos que forman parte de ellas como la estructura social, los actores sociales, los fines y propósitos, la tecnología y la cultura, esto con el afán de saber qué es lo que ocurre en ellas. En el caso de la presente investigación se describirán algunos planteamientos que se desarrollaron sobre el ámbito cultural.

Los autores Barba y Solís (1997) plantearon dos visiones a través de las cuales se puede considerar a la organización como un sistema que se encuentra abierto o cerrado según sea el caso, y así determinar las características internas y externas de la organización, por medio de este modelo teórico se busca reconocer la importancia que tiene el ambiente y dejar de considerarlo solo como un dato más;

- Las organizaciones consideradas como sistemas cerrados son vistas como colectividades que tienen como fin alcanzar objetivos relativamente específicos, por medio de estructuras sociales altamente formalizadas. Por

medio de este tipo de sistema los participantes comparten intereses, llevando a cabo actividades colectivas que aseguran los fines. (Barba y Solís,1997:48)

- Las organizaciones como sistemas abiertos analizan las actividades que se desarrollan de manera interdependiente pero que se encuentran ligadas con coaliciones que cambian dependiendo de los participantes; esto dependiendo de los cambios continuos que se generan en el ambiente en el que operan (Barba y Solís,1997:48).

Al explorar estas dos visiones de considerar a la organización como un sistema, es que Barba y Solís (1997) desarrollan una explicación de los diversos y complejos problemas culturales que forman parte de la incertidumbre organizacional, así como del impacto de la cultura en las organizaciones, y a través de Teoría de la Organización se busca poder comprender la evolución de las organizaciones, así como la introducción de la cultura como una característica de ellas. Para poder llevar a cabo este estudio recurren a una representación de la organización por medio de metáforas, la Mecánica, la Orgánica y la Cultural.

Metáfora	Principales Características	Principales corrientes teóricas de la Teoría de la Organización
Mecánica	<p>Se considera a la organización como un mecanismo</p> <p>La organización es considerada como un sistema cerrado.</p> <p>El análisis se centra en el individuo y sus tareas.</p> <p>Se sustentaba en el control del trabajo, para lograr eficiencia en los procesos de producción, así como en la reducción de costos</p>	<p>Esta metáfora se apoyó principalmente de la Administración científica propuesta por Taylor.</p>

Orgánica	Se considera a la organización como un organismo, siendo sistemas vivos, que existen y se desarrollan en un medio ambiente La organización es vista como sistemas abiertos que diseñan sus estructuras racionalmente Los estudios se centran en el medio ambiente al que pertenece la organización	Los principales representantes son Lawrence y Lorsch con la Teoría de la Contingencia
-----------------	--	---

Tabla 1 Perspectivas de la evolución organizacional, elaboración propia con base en Barba y Solís (1997:47-80).

Las primeras dos metáforas representan un periodo aproximado de 1900 a 1980 caracterizado por un acelerado poderío económico de países orientales que favorecieron la transformación organizacional, por medio de dos escenarios; en el primero se incrementó la frecuencia en la que los cambios ocurrían impactando directamente en la relación entre ambiente–organización; mientras que en el segundo se exploró la conexión que existe entre la producción y el mercado, así como la rapidez con la que los servicios invaden los mercados.

Por otra parte, para explicar la última metáfora donde a la organización se le considera como una cultura, se parte de los planteamientos de Philip Selznick 1949, Guzmán (2011) quien más allá de considerar a la organización como un instrumento, este la considera como una construcción humana que tiene vida propia. Esta metáfora es respaldada principalmente por la corriente de la Teoría Institucional, considerando a la propia organización como un sistema abierto que es fuertemente influenciado por su medio ambiente y que son presiones sociales y culturales. (Selznick (1949) citado por Barba y Solís, 1997)

Como tal las tres representaciones anteriores permiten tener conciencia de lo amplio que es el campo de estudio de la cultura dentro de las organizaciones que son diversas y complejas, conformadas por distintos elementos tales como la estructura,

los actores, los fines, la tecnología y el ambiente; este último elemento no solo influye en las organizaciones, ellas también influyen en él, desarrollando relaciones vitales, complejas e interdependientes. Ahora bien, la Cultura se ha conceptualizado como una variable más, dentro de las Organizaciones por ejemplo a partir de:

La modernidad y la globalización han jugado como un factor detonante en la organizaciones impulsándolas a tener que evolucionar constantemente, a su vez esta condición ha ocasionado que los problemas dentro y fuera de ellas sean cada vez más complejos, por lo que paulatinamente se ha requerido el desarrollo de modelos cada vez más diversos y estructurados y en el caso particular de la cultura se ha construido un modelo de análisis de la cultura por medio de dos maneras al consideras como una *Variable Externa* y como *Variable Interna*.

Al considerar la cultura como una *variable Externa* o independiente de la organización, esta permite desarrollar un análisis transcultural o de management comparativo, donde la cultura se vuelve una variable explicativa o de amplia red, que influye para el desarrollo y reforzamiento de las creencias, esto puede ser observado por medio de dos perspectivas:

- Macro: analiza la relación entre la cultura y la estructura organizacional
- Micro: analiza las similitudes y diferencias del actuar de los managers entre las diferentes culturas

Por otra parte, el análisis transcultural da inicio del supuesto de la existencia de la cultura dentro de las organizaciones dependiendo del patrón de actividades y acciones de cada uno de los individuos pertenecientes a esta, es decir que la cultura es importada a la organización por sus mismos integrantes.

Así la intención principal del análisis transcultural trasciende en mostrar las diferencias de las practicas manageriales desarrolladas en ciertos países dependiendo sus rasgos culturales específicos; es importante mencionar que la diferenciación de las prácticas culturales que se desarrollan nacional y localmente llegan a ser distintas dependiendo de lugar donde se encuentre la organización, y

es así como las visiones de análisis por medio del management comparativo se vuelven específicas denominándolas de manera *macrocultural* o *microcultural*.

La visión macrocultural: dirige su análisis a la explicación de la relación entre cultura y la estructura organizacional

Para el apoyo de esta visión Barba y Solís (1997) retoman las aportaciones de Philippe d'Iribarne, quien, por medio de un estudio comparativo en una multinacional de Francia, que tiene sucursales en Francia, Estados Unidos, Holanda y Camerún, desarrolla un análisis y observación profunda, que le permitió percatarse de la existencia de una gran diversidad de modelos de dirección colectiva, a pesar de que todas sean administradas por franceses y que los organigramas que tienen sean idénticos.

La visión microcultural: dirige su atención a explicar la relación entre la cultura y el management. Esta visión parte de considerar que existe una influencia de las culturas nacionales en todo tipo de organización.

Esta visión se fundamentó con el apoyo de los aportes del investigador Hofstede quien describe un estudio en una multinacional que tiene presencia en más sesenta y siete países, a las cuales se les ha aplicado un cuestionario que buscaba conocer la satisfacción en el trabajo, con los compañeros, los jefes, los problemas en el área de trabajo, objetivos, creencias así como sus preferencias personales, generándoles como resultado poder clasificar las formas de organización que varían de un país a otro, esto gracias a las cinco dimensiones desarrolladas por Hofstede;

- Distancia el al poder
- Individualismo
- Masculinidad
- Rechazo a la Incertidumbre
- Orientación a largo plazo

Hofstede gracias a su modelo de cinco dimensiones propone que los individuos reciben de su cultura de origen una cierta predisposición a comportarse de una o de otra forma, donde cada país encuestado cuenta con un programa específico.

El objetivo de mencionar distintos niveles de análisis de la cultura permite describir una distinción entre la cultura managerial y la cultura organizacional y no considerarlas como un equivalente.

Finalmente, la cultura como una *variable interna* o cultura corporativa cobra un incremento en su popularidad a través de tres escenarios:

- ❖ El primero es la comparación entre la productividad y capacidad de competencia de las organizaciones estadounidenses contra las japonesas; del cual a esta última se les atribuye el éxito a las características particulares de su cultura.
- ❖ El segundo escenario corresponde a un cambio en las tendencias sociales, donde los trabajadores cambian su actitud a partir de considerar a su empleo más que un simple trabajo del que es remunerado.
- ❖ El tercer escenario surge por la insatisfacción de alcance que tiene la Teoría Organizacional, debido a que los modelos de análisis de manera cuantitativa son superficiales e irrelevantes (Barba y Solís, 1997).

Habría que decir también que estas tres visiones por las cuales ha detonado el incremento de popularidad de la cultura no son únicas, y existen diferentes enfoques a través de los cuales se pretende comprender el supuesto de la estrecha relación que existe entre la Organización y la Cultura, de entre las que destaca la corriente del Desarrollo Organizacional (DO) que pretende utilizar esta variable como un mecanismo adaptativo dentro de los subsistemas culturales estableciendo las normas y valores bajo las cuales actúa la gente.

Sin embargo, otras investigaciones que van más allá de utilizar sus enfoques solo para la planeación del cambio organizacional conciben la Cultura como un instrumento clave que transfiere un sentido de identidad para los miembros de la organización, facilitando la creación del compromiso colectivo e individual, siendo un artefacto que permita guiar y remodelar la autoestima y comportamiento de la estabilidad del sistema social. Por lo tanto, claramente la cultura corporativa es orientada al mejoramiento del desempeño organizacional con la meta de mejorar el nivel de utilidades.

2.4 Diferencia entre la Cultura Organizacional y Cultura Corporativa

El estudiar la cultura forma parte de un ambiente diverso y ambiguo, y más cuando se trata de explicar lo que ocurre dentro de las organizaciones, ya que, así como en el exterior se presentan cambios constantes en la búsqueda de adaptación, en el interior se desarrolla una maraña compleja y dinámica de diferentes relaciones personales que interactúan entre sí. Esa misma diferenciación de los aspectos que son visibles y otros no en las organizaciones, sucede de igual manera con características de la cultura unas son más evidentes que otras, por ello algunos investigadores utilizan la representación de un iceberg con respecto al estudiar la cultura.

Como por ejemplo Stoner (1996) quien considera a la cultura como un iceberg debido a que en la superficie se encuentran aspectos que son evidentes y abiertos como las metas, la tecnología, estructura, políticas, procedimientos y los recursos financieros, sin embargo siempre existen aspectos informales de la vida de la organización y que por lo tanto se encuentran bajo la superficie o que simplemente no son visibles tales como percepciones, actitudes, sentimientos y valores que son compartidos entre los miembros que conforman a la organización.

Por otra parte, Schein (2004) dentro de varias de sus investigaciones como consultor en organizaciones se ha podido percatar que el definir el concepto de cultura es difícil, ya que, el definirla ha sido objeto de un debate académico que lleva más de 25 años, y la mayoría de ellas se encuentran en el sentido de examinar las relaciones que se producen en los grupos que forman parte de las organizaciones. Definiendo a la cultura como un patrón que se encuentra conformado por supuestos básicos que son compartidos y que fueron aprendidas por un grupo en la búsqueda de resolver sus problemas para adaptarse al exterior e integrarse en su interior, que ha funcionado lo bastante bien como para que se considere válido, y así se enseñe a los miembros nuevos la forma indicada de percibir los problemas, analizarlos y sentirlos.

Es decir, la cultura organizacional se puede considerar por lo tanto como aquella mezcla que se encuentra compuesta por supuestos, conductas, relatos, mitos y metáforas que se construyen dentro de la organización. Como tal las variables anteriores no todas son observables, por lo que Schein (2004) describe tres niveles diferentes a través de los cuales es más posible que sea evidente los fenómenos culturales dentro de las organizaciones, tales como;

- **Artefactos:** que son definidos como las cosas que los miembros ven, escuchan, y sienten al formar parte de un nuevo grupo, es decir a partir de ellos se revela en que consiste una cultura siendo para Schein (2004) como el primer estrato que conforma a la cultura organizacional
- **Valores Adoptados:** para Schein (2004) esta característica corresponde al segundo nivel que comprende a la cultura organizacional, siendo las razones a través de las cuales se justifica porque los miembros hacen lo que hacen, y así les transmiten un significado a los nuevos individuos el contexto de la organización.
- **Supuestos Básicos:** son todas aquellas creencias que los miembros dan por sentadas en las organizaciones, marcando la manera indicada de hacer las cosas.

Así por lo tanto estos tres niveles conforman la manera normal o tradicional de pensar, así como el hacer las cosas que comparten todos los miembros de una organización en mayor o menor medida. Sin embargo, en la medida que se va cultivando la cultura tanto en el exterior como interior de la organización a partir de una adaptación de las relaciones personales he interpersonales que se generan en ella, de igual manera se construye una cultura a partir de los ideales de los líderes de la organización. Schein (1988) plantea que la cultura y la dirección no son variables que sean independientes, esto debido a que son los lideres quien crean y conducen la cultura hacia sus fines.

A partir de esta relación se han construido distintos debates acerca de la cultura, dependiendo de cómo los investigadores la han contemplado, ya que uno de los puntos que ha ocasionado disputas ha sido por una confusión acerca de la

existencia de la cultura y sus repercusiones que esta puede provocar sobre la organización, sin embargo, en cada uno de los planteamientos se han señalado los límites de la cultura y hasta donde deja de serla; un ejemplo de ello es Schein (1988) quien describe seis sentidos que desde su perspectiva muestran la cultura en las organizaciones, pero no representan la esencia de la cultura en general y son:

1. Comportamientos: representan los distintos tipos de relaciones que se generan entre los individuos tales como el lenguaje, los rituales y la conducta
2. Normas: estas se desarrollan entre los grupos de trabajo como por ejemplo una jornada laboral por una paga equitativa al trabajo
3. Valores dominantes considerados como aquellos que son aceptos por la organización como “calidad del producto”
4. Filosofía se encarga de orientar la política de la organización hacia los empleados y los clientes
5. Las reglas son lineamientos que los nuevos miembros deben conocer para ser aceptados como miembros en la organización
6. El ambiente o clima se establece a partir de la distribución y forma en la que los miembros de la organización se relacionan.

Como tal estos niveles representan elementos culturales que son visibles en las organizaciones y que como tal llegan a ser maleables por medio de los líderes de las organizaciones, es por ello que el mismo Schein considera que estos no representa la esencia pura de lo que es cultura, por lo que él define a la esencia de la cultura como *“un modelo de presunciones básicas, inventadas descubiertas y desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con su adaptación externa e interna”* (Schein, 1988:25). Esta definición se caracteriza por considerar elementos que influyen tanto al grupo que estos deben de ser considerados importantes como para ser enseñadas a los demás miembros sin incluir modelos en los que se busque moldear la conducta.

La cultura es un concepto que ha sido abordado principalmente por la antropología, al ser una disciplina que dentro de algunas de sus investigaciones ha tenido como objetivo la descripción del orden y patrones de lo que ocurre en la vida diaria de las

personas, más aún, al relacionarlo con las organizaciones los análisis se vuelven más complejos y diversos, por ejemplo, para Linda Smircich ha abordado el concepto en conjuntos como se observa en la tabla 2:

¿Cómo se aborda la Cultura Organizacional?	
Variable Critica	Metáfora Fundamental
<p>¿Cómo se considera a la cultura?</p> <p>Es examinada como una mezcla social y normativa que mantiene a la organización unida</p> <p>Se expresan los valores e ideales sociales y creencias que los miembros de la organización comparten.</p> <p>Estos elementos son manifestados por medio de artefactos simbólicos tales como, mitos, rituales, cuentos, leyendas y un lenguaje especializado.</p> <p>La cultura se concibe como un conjunto clave de las creencias y valores compartidos además de:</p> <p>Transmitir sentido de identidad a los miembros de la organización.</p> <p>Se facilita la generación de compromisos más que sociales.</p> <p>Se incrementa la estabilidad del sistema social.</p> <p>La cultura funciona como un artefacto que proporciona sentido y significado.</p>	<p>¿Cómo se considera a la cultura?</p> <p>Parte de la idea de considerar a las organizaciones como culturas.</p> <p>Promueve que las organizaciones sean consideradas en términos:</p> <p>Expresivos</p> <p>Ideológicos</p> <p>Simbólicos</p> <p>Se han utilizado diferentes perspectivas para la exploración del fenómeno organizacional, tal como:</p> <p>La perspectiva cognoscitiva: se ha abordado para percibir situaciones y para interpretar percepciones en el campo individual,</p> <p>Perspectiva estructuralista: se reduce la utilización de conceptos naturales para que se utilicen dentro de un sistema no predeterminado y así los hechos pasen de ser de orden natural a orden lógico.</p> <p>Perspectiva simbólica: se enfoca principalmente en la noción de que los miembros comparten un sistema de símbolos y significados.</p>

Tabla (2) Dos visones de la cultura organizacional, elaboración propia con base en (Linda Smircich (1983) citada en Barba y Solís, 1997)

La cultura no es una variable que se caracterice por ser simple o fácil de analizar, esto debido a lo complejo y variado que es este concepto, más aún cuando se desarrollan en las organizaciones, la diversos y variados que son los estudios respecto a la cultura es que no ha permitido construir un consentimiento respecto a precisar un solo significado, como consecuencia de lo amplia que es el área de estudio desde su definición hasta su aplicación caracterizándose de manera internacional, nacional, regional y organizacional. Sin embargo, en el interior de este concepto se pueden encontrar diversas modalidades o subculturas, en las cuales se comparten rasgos comunes y diferencias significativas. (Rendon, 2004)

El concepto de cultura ha jugado un papel central en las organizaciones y por lo general se le asociado a aspectos positivos, señalando directamente que la cultura ayuda a interpretar el comportamiento de los individuos en las organizaciones, sin embargo, existen ciertas limitaciones donde no se han considerado las intervenciones de otros factores tales como los actores, el tipo de organización, su orientación institucional, su tamaño, antigüedad, así como su conformación estructural, de manera que así como se han ignorado contrastes y elementos de la cultura; como por ejemplo desde las áreas de estudio tales como el caso de la administración y ciertas teorías surgidas a partir de esta, sus enfoques se concentran más en lo que se denomina Cultura Corporativa, la cual es evidente y altamente específica, es decir, esta no es fácilmente generalizable en toda la organización y es sancionable por los órganos de autoridad de la organización, debido a que a través de ella se representan los intereses de los directivos. (Rendon, 2004)

La cultura corporativa se encuentra asociada directamente con las nociones del desempeño y es apreciada por una supuesta contribución a la utilidad económica, misma que se ha medido y cuantificado por su aportación en el desempeño global de la organización, este concepto ha sido utilizado como un discurso manipulador para propiciar un sentido de identidad a través del cual se incremente el desempeño de los miembros de la organización, (Meek (1988,) citado en Rendon (2004). Por

otro lado, la cultura organizacional se diferencia por ser espontánea y desarrollarse de manera naturalizada en la vida cotidiana, caracterizándose por no encontrarse determinada o contenida en ningún documento oficial de la organización. El análisis de la cultura organizacional se ha identificado principalmente por el uso de herramientas cualitativas, tales como la observación participante, las entrevistas a profundidad y las historias de vida, debido a que su naturaleza es informal siendo menos visible, difícil de identificar y difícil de comprender e identificarla fuera de su ámbito en el que se desarrolla (Rendon, 2004).

Tal como se ha mencionado anteriormente la cultura organizacional se ha distinguido por elementos que son poco visibles tales como valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes, y conductas que transmiten identidad, personalidad y destino a la propia organización, así por lo tanto en conjunto estas características son fundamentales al compartirse grupalmente depositándose a lo largo de la vida organizacional identificándola por sobre el resto, siendo un elemento en su totalidad que se inculca a los nuevos miembros que se incorporen al grupo, a la identidad y al mismo sentimiento colectivo (Pous, 2007).

El proceso mismo de la interacción de la cultura como una esencia en las organizaciones es difuso y ambiguo, aunque algunos autores tales como Pous (2007) la han clasificado en dos tipos los **conjuntivos** y los **disyuntivos** al caracterizar a la propia cultura organizacional de la siguiente manera:

- Se les clasifica a los eventos como **conjuntivos** aquellos en los cuales se generen acercamientos, e integraciones de la cultura organizacional en las relaciones sociales de las personas que propiamente cada una tiene, tal como sucede en *el intercambio*, que es una manifestación simple de las interacciones sociales, siendo la clave que mantiene unida a la sociedad y contribuye a crearla y reforzarla, como por ejemplo las actitudes de dar, recibir y devolver tales como el salario por trabajo o viceversa. Mientras en *la cooperación* se desarrollan actitudes de solidaridad que surgen de manera espontánea entre los miembros de la organización, es decir, cuando el trabajador cumple con sus funciones que se establecieron

en su contrato, este, automáticamente está colaborando a que la organización cumpla con sus objetivos y al recibir por parte de ella un intercambio en el cual se sienta a gusto y se le tome en cuenta, se originará un sentimiento de compromiso con los objetivos de la organización, manteniendo una actitud espontánea de constante colaboración.

Por otro lado, *la acomodación* corresponde principalmente a una actitud de los trabajadores de conformismo en los cuales se comportan como funcionarios o simplemente burócratas, que no corren ningún riesgo, no se entregan, y no se comprometen con la organización, generando que el grupo entre en una especie de concordancia, donde el grupo sigue viviendo sin entusiasmo, evitando principalmente las dificultades.

Y por último se encuentra el proceso de *la asimilación* el cual se caracteriza principalmente por diferir de la acomodación, siendo este una transformación larga, y compleja debido a la gran cantidad de fuerzas que intervienen oponiéndose en sí mismas, al ser un modo en el cual se comparten un conjunto considerable de pautas, por lo general, este proceso se genera en dos o más organizaciones que han sido fusionadas en una tercera. Por lo tanto, el proceso de la asimilación cultural se volverá complejo a medida que no coincidan los elementos de la cultura organizacional propia de cada una.

- En cuanto a los eventos ***disyuntivos*** se caracterizan por provocar eventos tales como *la coerción*, al ser un proceso que es inherente en la vida de las personas desde su infancia cuando se construye a partir de la endoculturación, siendo un punto que adiciona a las personas un sentido del deber ser, provocando que estos sean disciplinados y elementos de la sociedad organizada, y a medida que el individuo madura este tiene la capacidad de auto disciplinarse.

Luego en *la competencia*, se enfatiza ser uno de los elementos que con mayor precisión se encuentra orientado al lado disyuntivo, al ser un elemento detonante en las organizaciones orientándolas al éxito y el progreso, aunque mal enfocada puede encaminarlas al conflicto. El proceso de la competencia se ha caracterizado por estar presente en las sociedades modernas que se

encuentran enfrascadas en una avaricia por el poder, el prestigio, y la riqueza, dado que a medida los propios individuos, grupos u organizaciones se rivalizan por el logro de objetivos que se trazan estos nuevos cada vez más retadores, orillando la competencia a alcanzar lo inalcanzable.

Por otra parte, en *la obstrucción* se caracteriza por ser un antagonista de la interacción social de los individuos, grupos y organizaciones construyéndose características negativas, al desarrollar estereotipos de lo más negativo posible de la contraparte, con la intención de impedir que la otra consiga sus objetivos.

Por último, se encuentra en los elementos disyuntivos *el conflicto*, siendo una característica que forma parte de cualquier grupo social por más pequeño que este sea, siendo un desacuerdo y ruptura que sacude a la vida social (Pous, 2007).

Tal como se han descrito los elementos disyuntivos y conjuntivos comprenden ciertas características de la cultura organizacional al estar presentes en el individuo, grupo u organización, por lo que la importancia de comprender, analizar y estudiar a la cultura organizacional se ha vuelto cada vez más importante en la vida organizacional contemporánea. Sin embargo, el concepto de la identidad organizacional, no se encuentra desligado ni tampoco es independiente a la cultura. Recuérdese que ambos conceptos se encuentran en la organización la cual presenta ciertos rasgos propios que son nítidos e invariantes que le permiten diferenciarse, al igual que sus propios factores culturales que se han modificado a través del tiempo, permitiéndoles a las organizaciones diferenciarse y encontrar semejanzas con las demás; por lo que la identidad será abordada en el siguiente capítulo para contribuir y a si determinar de manera aproximada la realidad organizacional de los trabajadores de la organización que se analiza en la presente investigación.

Capítulo 3: Identidad Organizacional

3.1. Pertinencia de estudio de la identidad organizacional

La importancia del análisis del concepto de la identidad se ido incrementado conforme ha ido evolucionando la sociedad, formando parte de objeto de estudio de disciplinas como la sociología y psicología, sin embargo, al relacionarlo con las organizaciones, se logra aumentar el alcance en la comprensión de los diferentes fenómenos organizacionales; incorporándose en el amplio campo de los estudios organizacionales por los autores Albert y Whetten con su publicación “*Organizational Identity*” de 1985, quienes planteaban que el estudio de la identidad organizacional se puede definir a partir de tres características, la primera que es *la central*, dentro de la cual se hace referencia a las características que son propias de la organización considerando en estas la esencia misma de ellas, para la segunda, *la distintiva*, corresponde a características que distinguen a una organización de otras, y por último el tercer elemento, *lo perdurable*, encontrando las características de las organizaciones que exponen cierto grado de igualdad y continuidad. Los aportes de Albert y Whetten se convirtieron así en un pilar clásico para los demás investigadores que tiempo después abordarían el concepto de la identidad organizacional conduciendo así al concepto mismo a desarrollarse como una perspectiva importante para analizar a través de él diversos temas tales como decisiones estratégicas, cambio organizacional, la legitimidad, las identidades colectivas, la identificación por mencionar algunos además de explorar sus implicaciones con respecto a la vida organizacional en una amplia diversidad de entornos (Gonzales y Uribe, 2018).

El estudio de la identidad organizacional comenzó a cobrar importancia en los últimos años a la vista de investigadores con el objetivo de llegar a comprender, los aspectos fundamentales de la interacción de las organizaciones en la sociedad, debido a que consideran qué a partir de este concepto, es posible explorar las diversas implicaciones de la vida organizacional, así como brindar diferentes y diversas formas creativas de comprender la amplia variedad de contextos y

fenómenos organizacionales. Uno de los acercamientos que brinda la Identidad Organizacional (IO) es poder situar una organización, un grupo, o una persona como una entidad y así ellos respondan a la pregunta ¿Quiénes somos?; para que así, en este mismo sentido la IO permita desarrollar una comprensión en el deseo de permanecer, generar congruencia y encajar en ciertas actitudes y comportamientos personales con su organización (Gonzales, 2016).

La interacción de las personas en las organizaciones es inevitable, esto debido a que ellos pasan gran parte de sus vidas en ellas desarrollando entre ambos una codependencia para su funcionamiento, sin olvidar que los individuos forman parte y hacen que funcionen las organizaciones así como en la mayoría de las ocasiones su pertenencia depende de dos características individuales, la primera, es por la obtención de una retribución monetaria que les permiten sostenerse a ellos y a sus familias, y la segunda, simplemente por gusto en la cual dependiendo de las condiciones particulares esta llega a superar la anterior anteponiéndose como una prioridad (Pous, 2007).

El estudio referente a identidad e identificación dentro de las organizaciones es un proceso complejo y diverso que ha formado parte de una amplia gama de fuentes provenientes a campos de estudio muy cercanos a la Psicología, Sociología, Psicología Social y los Estudios Organizacionales. Desde el campo de los Estudios organizacionales ha sido abordada la identidad organizacional como un proceso de construcción y reconstrucción de los individuos que son moldeados bajo determinada identidad de una organización o de otros, en ese sentido se busca transmitir una identidad hacia el mundo exterior por medio de asumir comportamientos, símbolos y historias (Gonzales, 2016).

La identidad organizacional se comenzó a notar aproximadamente a partir de los años cincuenta, recibiendo un alto grado de atención por diversas disciplinas, sin embargo, debido a la cantidad de organizaciones que surgen cada día. (Duque y Carbajal (2015). De acuerdo con Eugenio Helman y otros (2007) la identidad en las organizaciones se refiere a los rasgos que la diferencian, la cohesionan y le dan continuidad; por lo tanto, el conocer los rasgos que la identifican y distinguen del

resto, incrementan la necesidad de comprender el contexto que los miembros llegan a compartir, sin embargo, sin importar que la identidad es un elemento constitutivo que puede sufrir ciertos cambios disruptivos que la transformen. De igual manera para Diego Gonzales (2016) la identidad organizacional es el resultado de un proceso interno de relaciones que nunca son fijas, ni determinadas, constituyéndose siempre en un proceso constante de transformación.

Es importante señalar que la relevancia del concepto de Identidad Organizacional en el campo de los Estudios Organizacionales, recae en la estrecha relación de éste con los individuos, ya que a través del tiempo diversas disciplinas como filosofía, antropología, sociología y psicología, se han planteado distintas interrogantes acerca de hacia dónde van, quienes son, y cuál es su función, de las cuales cada una ha aportado su propia perspectiva, siendo así la creación de la identidad un proceso que el ser humano experimenta desde su concepción y hasta su muerte, mismo que se va formando y transformando considerándolo así como inacabado, ya que los individuos a lo largo de sus vidas van adoptando características que pertenecen a otras personas, grupos u organizaciones al relacionarse; por lo que las personas al ser un elemento indispensable de la organizaciones genera que este concepto se deba analizar, dada la naturaleza de los Estudios organizacionales al examinar todas las formas y manifestaciones de la naturaleza organizacional (Olvera, 2014).

3.2 Acercamiento teórico al concepto de Identidad

La investigación y análisis de la identidad ha formado parte de amplias discusiones por diversos teóricos de distintas disciplinas se han interesado en resolver, como la Sociología, Antropología, y Psicología por mencionar algunas, de las cuales coinciden en definir a la identidad como un proceso en el cual se construye una identificación y diferenciación que se desarrolla en determinado territorio, clase, etnia, sexo o edad. De acuerdo con Montoya (2007) la identidad puede ser considerada como el resultado de las relaciones sociales, originándose en las interacciones ambientales por medio de dos escenarios, el primario que se desarrolla en el contexto individual donde las identidades son más profundas,

resistentes al cambio y corresponden a las características enraizadas; por otra parte, el segundo escenario se da en el contexto social y así el individuo interactúa con nuevas secciones de la sociedad.

El estudio y comprensión de los individuos se ha caracterizado por ser un objeto de investigación de diversas disciplinas dentro de las cuales se han generado cuestionamientos como, ¿Qué es la identidad?, ¿Qué elementos la integran?, ¿Qué factores intervienen en ella?, caracterizando al concepto de la identidad dentro de patrones culturales e históricos, así como de una evolución propia del sujeto entre su pasado, presente y futuro conformando significaciones y representaciones que serán permanentes en su desarrollo. Sin embargo, la amplitud y multiplicidad de análisis del concepto de identidad, ha requerido el apoyo en conjunto de investigadores provenientes de diferentes campos, por ejemplo, en el área de la psicología son reconocidos los aportes teóricos del psicoanalista Erik Erikson al ser uno de los primeros en realizar análisis y descripciones de la identidad personal por medio de un ciclo vital, considerando a la adolescencia como el periodo crucial de maduración de la identidad marcando en ella un antes y después de dicho proceso, conformando un proceso de series que están en constante evolución a lo largo de la vida de los individuos (Fierro, 1997).

Alfredo Fierro (1997) considera las teorías de Erik Erikson son un eje indispensable al momento de definir la identidad, siendo un proceso por el que todas las personas pasan en algún punto de su vida, y que la identidad es posible entenderla por medio de cuatro elementos que hacen posible diferenciarla:

1. Estar consiente de sentir una identidad personal
2. Inconscientemente tener la idea de tener un carácter personal
3. Se tiene una presencia del yo, así como de sus correspondientes actos
4. Se hace presente la solidaridad ante la identidad e ideales del grupo social al que pertenece

El estudio con respecto a la identidad ha representado para diversos investigadores al igual que para Erikson, un gran reto, he inquietud compartida, abordándose además por la perspectiva sociológica, que ha ofrecido una interpretación de las

estructuras y modelos a través de los cuales se relación los procesos de la identidad, mientras que por parte, en deficiencia la psicología se ha centrado en la búsqueda de comprender la identidad por medio de fases desde el nivel individual hasta el colectivo y micro dentro de las organizaciones. Sin embargo, no solo son las únicas disciplinas que han aproximado al concepto, también se han propuesto teorías que apuestan sus planteamientos en el afán de mostrar lo prometedor de diferentes niveles de análisis, así como paradojas que principalmente han surgido no solo de niveles individuales si no también grupales y organizacionales, tales como (Contreras y Hernández, 2011):

Planteamiento Teórico	Disciplina en la que fueron planteadas	Enfoque
De la identidad personal	Surgen en el área de la psicología y son planteadas por Erikson y Markus	Plantean una serie de esquemas y estructuras de manera individual con el objetivo de enfatizar, justificar y apoyar los auto conceptos de los individuos.
De la identidad social	Pertenece también al campo de la psicología social con autores como Tajfel y Turner. Uno de los principales objetivos de la teoría es mostrar la percepción que los individuos tienen de sí mismos al ser parte de un grupo social	A diferencia de las teorías de Erikson en estas se auto-categorizan a los individuos como miembros que pertenecen a un grupo. El objetivo de la categorización social es que el individuo se clasifique como miembro de un medio ambiente social

<p>Del Interaccionismo Simbólico</p>	<p>Principales autores Mead (1934) y Goffman (1959)</p>	<p>Consideran que la identidad es construida a partir de interacciones sociales y es preservada a partir de la comparaciones e interacciones con la sociedad, es decir, la identidad es el resultado de una recopilación de diferencias y similitudes del individuo en contraste con los demás basando ampliamente en el yo y en las percepciones de otros.</p>
<p>Institucional</p>	<p>Los autores Glynn & Abzug, (2002) sustentan su teoría bajo las formulaciones de Meyer y Rowan (1977) quienes por medio de la perspectiva institucional analizan el impacto de la identidad.</p>	<p>El análisis respectivo de la identidad en el planteamiento de Glynn & Abzug, (2002) va más allá de los individuos, ampliando el campo de análisis al grado organizacional justificando qué, la identidad en las organizaciones se desarrolla de una forma similar a partir de que ellas crean sus propias reglas, mismas que le permiten crear una fuerte tendencia a ser semejantes y diferentes de las demás organizaciones.</p>
<p>De la comunicación</p>	<p>Teoría planteada por Burke, (1985); Cheney, (1983)</p>	<p>En esta teoría se rescata principalmente el análisis de la identidad y la identificación, así como sus interacciones sociales. Por medio del análisis se pretende</p>

		<p>enfatar como la afección influye de una persona en otras al momento de utilizar discursos públicos ante las demás personas. Generando como resultado que a partir de las afecciones se produzca una identificación a partir de actos individuales de quien usa los discursos.</p>
--	--	--

Tabla (3) Planteamientos teóricos acerca de la identidad, elaboración propia con base en Contreras y Hernández (2011)

En la tabla anterior las diferentes teorías que se han desarrollado con el objetivo de analizar a la identidad se han aplicado en diferentes niveles, mientras que unas conforman enfoques acerca de las percepciones individuales, otros se orientan a niveles organizacionales he incluso sociales. De acuerdo con Contreras y Hernández (2011) para lograr definir a la identidad organizacional se debe reconocer que este concepto es una interfaz entre categorías micro y macro de análisis; es decir desde su perspectiva el estudio de la identidad se puede diferenciar por medio de dos niveles en los cuales intervienen diferentes actores, en el primero, el micro los actores que intervienen son los individuales, mientras los actores organizacionales conforman el nivel macro.

Los diferentes enfoques que se han desarrollado a través del tiempo han sido con el objetivo de presentar una definición amplia de diversas áreas de análisis, ocasionado que sea vista como una paraguas y los diversos conceptos gotas de lluvia, es decir, la área de estudio ha propiciado un escenario del cual se deslizan una multiplicidad de juicios y significados, todos con la finalidad de introducir distinciones claras sin caer en fines orientados a los perfiles de los investigadores, y así, evitar traslapar el concepto mismo con otros tales como la cultura, imagen, visión, misión, identidad corporativa, identidad social, marca corporativa y

reputación. Algunas de las investigaciones han agotado sus enfoques con el afán de responder a preguntas tales como, ¿Qué es la identidad?, ¿La identidad es un proceso o una cosa?, ¿Es la identidad organizacional una conducta o cognición?; cabe mencionar que así como estos cuestionamientos, han surgido más a medida que se amplían los análisis, sin olvidar supuestos tradicionales sobre los que se han desarrollado estas investigaciones tales como, la forma en la que se percibe el individuo a sí mismo, ¿afecta lo que hace?, permitiendo así moldear los niveles de análisis desde un plano individual, social y organizacional (Contreras y Hernández (2011)).

3.3 La identidad en la organización

La identidad organizacional ha sido señalada como la personalidad que muestra la organización, siendo el conjunto de características que le permitirán distinguirse de las demás y a su vez es proyectada generando señales que construyen la identidad, y Schmitt (1995) propone que esas señales se forman en la mente de las audiencias una imagen distintiva y coherente, refiriéndose principalmente a la identidad. La palabra identidad de acuerdo con Duque y Carvajal (2015) forma parte de una discusión interminable por los investigadores que han abordado el concepto en sus respectivas disciplinas, incluyendo dentro de la disputa aportaciones desde la perspectiva matemática, psicológica y propia visión administrativa tal como se observa en la tabla (3):

Tabla contrastes de definiciones de identidad organizacional	
Autores	Definición
Albert y Whetten (1985)	Proponen que la identidad es aquello que los miembros de la organización consideran que es central, duradero, y de carácter distintivo de esta.
Shee y Abratt (1989)	Es la personalidad proyectada por medio de señales visuales a través de las cuales los miembros reconoce y distingue a la propia organización;

Dutton y Dukerich (1991)	Son simpatizantes de Albert y Whetten (1985) proponiendo que es una construcción de creencias por parte de los miembros acerca de los atributos distintivos, centrales y duraderos de la organización.
Schmitt (1995)	Considera a la identidad como una imagen distintiva que le permite a los miembros distinguir de manera coherente a su organización.
Gray y Balmer (1998)	Proponen que es la realidad y singularidad de la organización, es decir, lo que la organización es.
Hatch y Schultz (1997)	Es lo que los miembros perciben, piensan y sienten acerca de sus organizaciones
Bick (2003)	Es una personificación de la organización, es decir, por medio de ella se comunican los valores centrales, y la filosofía de la organización.
Brown y Geddes (2006)	Se transmite un sentido de auto referencia individual que tienen los miembros con la organización

Tabla (3), Contrastes acerca del concepto de Identidad Organizacional, elaboración con base en Duque y Carvajal (2015)

En la tabla anterior se puede observar la discusión e intento por definir el concepto de identidad organizacional, desarrollado las bases de diversos enfoques, sin embargo, en todos ellos se comparte que la identidad será aquella que muestre una serie de características que hagan única a la organización y no le permitan parecerse a ninguna otra. En todas las anteriores similitudes y diferencias que los autores desarrollan existe una variable que desempeña un papel común en todas, los miembros de la organización, siendo quienes construyen a su vez una percepción común de su organización a partir de ciertos elementos clave que los hacen sentir, pensar y percibir a su organización. (Duque y Carvajal, 2015)

Tal como se ha desarrollado un acercamiento de distintos análisis del concepto mismo de la identidad organizacional este ha tenido diversas implicaciones para su comprensión, mismas que lo han llevado a un importante resurgimiento de diversos

investigadores con el objetivo de teorizar al propio concepto, tal como se mencionaron los variados contrastes dependiendo de la área de análisis y su respectivo investigador, sin embargo, aún existen elementos que obstaculizan su comprensión total, debido a las fragmentaciones conceptuales, la ambigüedad de los distintos fenómenos y la concentración proveniente de características propias de la cultura tales como, las normas, los procedimientos, las prácticas, y los elementos físicos. (Pujol-Cols, Lucas, Foutel, Mariana, Barbisán, Romina, 2017)

La identidad organizacional como tal no es un elemento que se encuentre desligado de la cultura dado que existen características propias de ella que la envuelven, y hacen que se particularice y complejice el fenómeno colectivo de la identidad organizacional, reflejando la necesidad de análisis en la búsqueda del entendimiento colectivo y compartido acerca de los atributos que son centrales, distintivos, y durables dentro de la organización, mismos que en ocasiones llegan a ser imperceptibles al ser resultado de procesos autorreflexivos que quieren responder a interrogantes tales como ¿Quiénes somos como organización?, ¿Por qué existimos?, Por lo tanto, la identidad organizacional puede ser entendida como un fenómeno que es dinámico y mutable que se encuentra camuflajeado dentro de etiquetas que los mismos miembros de la organización expresan, de lo que ellos creen que es la organización, pero que, sin embargo, el significado asociado tiende a modificarse a través del tiempo (Pujol-Cols, Lucas, Foutel, Mariana, Barbisán, Romina, 2017).

La identidad organizacional ha sido comprendida a su vez como “el conjunto de características, valores y creencias con que la organización se auto identifica y se auto diferencia de las otras organizaciones.” (Montoya, (2007:24) sin embargo, no se puede pasar por alto la influencia del contexto y área geográfica donde se encuentre la organización, ya que así como se mencionó con anterioridad el análisis de la identidad no es indiferente a la cultura al ser esta un factor que influye en ella así como de igual de manera a las organizaciones; es decir que la identidad se encontrara orientada hacia un perfil donde existe una combinación de factores culturales tanto individuales, grupales y contextuales, Así por lo tanto la identidad

organizacional será el resultado de un diálogo y relación entre el individuo y los demás, generándose cambios internos en los individuos producto de influencias y acciones que recaen sobre él, mismas que son derivadas de la organización en su ánimo de proveer, construir y establecer un entendimiento entre el individuo y el resto de la organización (Gonzales, 2016).

Como ya se ha venido mencionado con anterioridad la cultura al ideal que la identidad organizacional se encuentran estrechamente relacionadas, al ser características y elementos que influyen tanto internamente como externamente en las organizaciones. La globalización y la regionalización jugarán un papel importante al afectar de manera directa a las organizaciones, siendo los miembros de la organización los responsables de trasladar al interior características culturales, nacionales, regionales, locales, y familiares. Ahora bien, como se mencionó anteriormente de manera individual cada miembro traslada una parte de su cultura a las organizaciones, desarrollando dos situaciones únicas dentro de esta, la primera donde la convivencia social es dada a partir de una compatibilidad cultural y la segunda, donde se produce cierta fricción entre el grupo al presentar diferentes condiciones personales propias de su respectiva región geográfica a la que pertenezcan. Dentro de la interacción social de los miembros de la organización surgen diversos procesos tales como la identificación donde los miembros se perciben a sí mismos dentro o fuera del núcleo social; más aún este mismo proceso que sucede en con todas las personas, en las organizaciones sucede algo muy similar al ser un escenario donde se encuentran en grupo, y Montoya (2007) describe a la identidad organizacional como “una construcción social, donde el capital social organizacional refleja la existencia de relaciones interpersonales estrechas entre los individuos” (Montoya, 2007: 29).

El proceso de construcción de la identidad organizacional se encuentra conformado por una serie de diferentes elementos mismo que para el autor Diego González (2016) estos se integran por niveles, tales como la estabilidad y la seguridad, mismos que se encuentran relacionados por la participación de la organización y que durante el trascurso del desarrollo identitario de los individuos se producen

tenciones, controversias, desencuentros, incumplimientos y frustraciones, donde todas ellas se reconfiguran por medio de un dinamismo social provenientes de la experiencia organizacional así como de los factores que intervienen en ella.

3.3.1 Identidad Organizacional e Identificación Organizacional

La identidad organizacional es considerada por diversos autores como el conjunto de características que distinguen a una organización de otra, así mismo dentro de la organización tiene la función de direccionar los principios e intenciones hacia la armonía generando lealtad hacia la propia organización. Sin embargo, este concepto se caracteriza por dos aspectos, el primero, es que todo estudio o análisis referente a la identidad estará caracterizado por la excentricidad, lo cual lo hará singular, por otro lado, se debe de reconocer que es multifacética por lo que en los estudios posmodernos ha sido casi imposible conceptualizarlo de manera individual (Da Silva, Nascimento dos Santos y Gomes da Silva, 2017).

Los autores Da Silva, Nascimento dos Santos y Gomes da Silva (2017) han planteado que la dificultad de un consenso respecto a la conceptualización de la identidad organizacional, se encuentra ligado principalmente a los cambios constantes detonados por la postmodernidad y a la globalización, ya que consideran que así como existe una diversidad de identidades culturales afectadas por estos elementos, generando transformaciones directas en las identidades personales de las propias culturas; y a su vez en las organizaciones sucede algo similar considerando a la identidad organizacional como polisémica y compleja, al ser considerada de distintas maneras tales como la percepción que los miembros de la organización tienen de sí misma, o como un sinónimo a las nomenclaturas, logotipos, estilos de empresa e identificaciones simbólicas y visuales que transmiten los valores, fundamentos, reglas, normas y presupuestos éticos que corresponden a la personalidad y carácter de la organización.

Es importante mencionar que en algunos de los análisis sobre la identidad organizacional se ha señalado la existencia de confusiones referentes al análisis de este concepto, como por ejemplo el caso de la imagen organizacional, por lo que es

importante subrayar las diferencias entre estos, siendo la identidad organizacional de manera resumida la percepción que los miembros tienen sobre su propia organización, y la segunda una impresión que se genera en los clientes, proveedores o la propia sociedad, siendo un juicio dinámico y como tal, parte del entorno externo distanciándose ampliamente de la identidad organizacional (Da Silva, Nascimento dos Santos, y Gomes da Silva, 2017).

Es importante señalar que distintos autores que han desarrollado estudios acerca de la identidad en las organizaciones consideran a Albert y Whetten, quienes han descrito las bases fundamentales de cualquier estudio referente a la identidad organizacional al definirlo a partir de una pregunta autorreflexiva basada en tres principios: dentro del primero se define al concepto como un elemento que es esencial para las organizaciones, el segundo es que a partir de esta característica se puede distinguir del resto a los ojos de los trabajadores, y por último que funciona como un ingrediente que desarrolla y mantiene un vínculo entre los sujetos en el pasado, presente y futuro. (Da Silva, Nascimento dos Santos, y Gomes da Silva, 2017).

Es necesario recalcar que cuando se estudia y analiza el concepto de la identidad organizacional no debe de olvidarse que entran en juego una serie de diversos elementos, tales como la interacción con la sociedad y la diferencia a su organización del resto, funcionando como una colectividad, sin embargo, también entra en juego la identidad individual, en la cual cada uno posee diversas identidades que están en función dependiendo de los grupos a los que pertenecen, permitiéndoles identificarse he incluirse en ellos, y así de manera personal cada uno reduce los sentimientos de incertidumbre de no pertenecer a ningún grupo social y por consiguiente se tiende a incrementar su autoestima. A su vez la autocategorización y la identificación, no son los únicos elementos que influyen en el proceso de la identificación, sino también las identidades de las otras personas que los conciben como elementos que conforman el contexto social, pero, para que estas cuenten con una estructura profunda, se consideran también las relaciones

de valores y preferencias, permitiéndoles reconocer las distintividades de los otros grupos (Alcover, 2018).

Así por lo tanto la identidad organización surge de una autorreflexión producida en la organización a fin de capturar sus características centrales, distintivas y duraderas, siendo una dimensión interior donde sus integrantes perciben lo esencial que hace distinta a su organización, proporcionando así un vínculo entre el pasado, el presente y presumiblemente el futuro de la organización y sus miembros. Mas aún existe también una dimensión externa que ha generado confusiones con el concepto de la identidad organizacional al ser esta aquellos rasgos únicos propios de la organización que se encuentran ligados con su desempeño en el mercado, y la multiplicidad de elementos que definirán la interpretación que el público tiene sobre la organización, siendo esto la imagen organizacional, concepto completamente distinto al proceso de construcción de la identidad organizacional que se produce al interior (Sobreira y Marques, 2018).

La construcción de la identidad organizacional por lo tanto refleja un entendimiento colectivo y compartido de todos aquellos atributos que son centrales, distintivos y durables en la organización. Y por medio de estos elementos los integrantes de la organización pueden ser capaces de responder a interrogantes tales como ¿Quiénes somos como organización?, ¿Por qué existimos? Y ¿En qué nos diferenciamos del resto? Pujol, Foutel, Barbisán (2017), a su vez, por otra parte, en el proceso de la identificación organizacional se desarrolla de una inquietud similar, dentro de la cual se ha indagado e investigado para entender cómo es que los individuos se perciben y categorizan a sí mismos como miembros de algún grupo, comunidad, u organización (Contreras y Hernández, 2011).

El proceso de la identificación organizacional se ha relacionado ampliamente con el rendimiento que los individuos tienen en la organización, y se ha incrementado la importancia de sus estudios por parte de distintas disciplinas, con la finalidad de describir a los miembros van más allá, y se comprometan con el logro de objetivos colectivos dentro de las organizaciones, definiéndola de diferentes maneras como por ejemplo, el concepto de *la ciudadanía organizacional* propuesta por Dennis

Organ en su obra de 1988 considerándolo como una conducta individual que promueve el funcionamiento efectivo por la organización, y a su vez es discrecional porque no es parte obligada de los roles o de la descripción del puesto de trabajo, también se ha propuesto del concepto de *iniciativa personal* por diversos autores tales como Michael, Frese y Doris Fay en sus obras de 2001 y 1997 caracterizando principalmente a su propuesta por ser una conducta auto iniciada, permitiéndole a los sujetos tener comportamientos proactivos y sobresalientes hasta sobrepasar las barreras y alcanzar los objetivos organizacionales o grupales (Topa Cantisano y Morales, 2006).

Tal como se menciona en el anterior párrafo el concepto de la identificación organizacional, ha formado parte de diversas dimensiones de estudio dentro de las cuales se han descrito algunas aproximaciones para definir el concepto mismo, por más de un solo constructo con el objetivo de aludir a una misma descripción de conductas, diferenciándose de dos enfoques que forman parte de este tipo de análisis, el primero corresponde a relacionarlo directamente con el promover el aumento en el rendimiento de los individuos por medio de recompensas o incentivos individuales, sin embargo, en investigaciones empíricas se ha demostrado que más allá de promover e incentivar se disuade a los miembros a involucrarse más con su organización. Así, por lo tanto, a partir de estos hallazgos, se ha rescatado a la identificación organizacional como una variable clave en la conducta de los individuos siendo un amplio abanico de tareas pautadas y deseadas dentro de las organizaciones (Topa Cantisano y Morales, 2006).

Sin embargo, el interés por estudiar y analizar la conducta de los individuos dentro de las organizaciones, ha formado parte de diversos planteamientos tales como la teoría de la identidad social desarrollada por Henri Tajfel, en la cual se plantea que todos los miembros que forman parte de algún grupo, sienten un cierto grado de pertenencia dentro de él, y a su vez reconocen ciertos significados emocionales y valores compartidos con el grupo; de la mano de este planteamiento surge la teoría de la categorización del yo, de trabajos conjuntos entre Tajfel y John Turner dentro de la cual se aborda la explicación de los procesos psicológicos, que son los

encargado de que cada individuo se capaz de actuar por propia voluntad por su grupo (Topa Cantisano y Morales, 2006).

Dentro de los principales aportes y diferenciaciones entre estas dos teorías, se puede considerar como ejemplo, al resultado del tipo de conducta que los individuos desarrollan durante la construcción de la identificación organizacional, así, por lo tanto, se busca describir el proceso que surge de la concepción que el individuo tiene de sí mismo y que continua por una transformación de su identidad personal a la identidad social, es decir, la conducta que le individuo presente y desarrolle ante su grupo en la organización dependerá sobre que identidad sea la que destaque, por una parte si es la social, el individuo va a interactuar como un miembro que pertenece a dicho grupo desarrollando una conducta intergrupala, y si sobresale la identidad personal su tipo de interacción será solamente como un individuo al ejecutar una conducta interpersonal (Topa Cantisano y Morales, 2006).

El concepto de la identificación organizacional ha sido relacionado y emparejado por algunos autores con la teoría de la identidad social debido al planteamiento central de la misma por Tajfel y Turner, la idea principal se orienta a que sin importar lo basta y compleja que sea la percepción que el individuo tiene de sí mismo en relación al mundo físico y social que lo rodea, esta idea se encuentra conformada por algunos aspectos que fueron aportados por el sentimiento de pertenencia que estos tengan hacia cierta, sociedad, grupo u organización. Así, por lo tanto, de acuerdo con los planteamientos de Tajfel la autoconcepción del individuo a un grupo estará conformada por la identidad social, generando que este construya un conocimiento de pertenencia a determinados grupos sociales que tengan determinada significación emocional y valor (Scandroglio, López, San José Sebastián, 2008).

Dentro de algunas propuestas posteriores a los planteamientos de Tajfel y Turner se ha considerado a la identificación organizacional como una configuración específica de la identidad social, debido a que en la medida que la persona o el individuo se identifica con su organización, ésta le proporcionara bases y elementos para su identidad, es decir, la construcción de la identificación organizacional puede

orientar a los individuos a adoptar como propios ciertos intereses y objetivos del colectivo al que pertenezcan. Implicando directamente que su conducta y acciones estén interesadas en los objetivos del grupo al que pertenecen, más que en su interés individual, sin embargo, también se ha recalcado la posibilidad de explorar diferentes fuentes de análisis en la identificación organizacional debido a que dentro de la organización se desarrolla un escenario propicio para ofrecer la oportunidad a los miembros de pertenecer a una multiplicidad de grupos, equipos de trabajo y la misma organización (Topa Cantisano y Morales, 2006).

Por medio de los planteamientos de Tajfel y Turner en la obra *La categorización del yo*, se describe una explicación de lo complejo que es el proceso por el cual los individuos pasan de una conducta interpersonal a una intergrupala, es decir, los postulados del comportamiento de los individuos varían y cambian por medio de dos extremos, el intergrupala es en los cuales la conducta de los individuos se determina a partir de la pertenencia que estos tengan a diferentes grupos y categorías sociales; por otra parte la interpersonal, se orienta a una conducta que es determinada por las relaciones personales que los individuos construyen con otros individuos y por características personales idiosincráticas (Scandroglio, López, San José Sebastián, 2008).

Ahora bien, no es posible partir de la afirmación que a medida que los individuos generen cierta pertenencia o identificación con cierto grupo, estos automáticamente transformarán su comportamiento en función del grupo, así, por lo tanto, el sentir pertenencia solo repercute en sus actitudes y conductas a medida que ellos mismos se auto definan a partir de sus rasgos tanto idiosincráticos como de los atributos que son comunes con el resto de los miembros de su grupo. (Topa Cantisano y Morales, 2006) así mismo, se han desarrollado planteamientos en los cuales los aspectos cognitivos, afectivos y conductuales son considerados como aquellos componentes que son fuentes del proceso de la identificación, permitiendo que se construya una diferenciación entre el concepto de la identificación grupal que es producto de una sucesión a nivel individual, y la identidad del grupo que hace referencia a los rasgos distintivos como un colectivo. Aunque la construcción de la

identificación tienda a iniciarse individualmente en cada miembro, los elementos cognitivos le permitirán categorizar la identidad individual del sujeto e influir para identificarlo con el grupo, así mismo la fuente afectiva proveerá la atracción interpersonal y por último el aspecto conductual le sumará el constructo grupal de la independencia cooperativa (Henry, Arrow, y Carini, 1999).

Así mismo el proceso de la identificación organizacional por algunos autores ha sido emparejado con la identidad social, así como de la conceptualización de la cohesión siendo un proceso difuso, debido a la alta relación y semejanzas entre los conceptos, sin embargo, existen argumentos para diferenciarlos, por ejemplo la identificación se construye a partir de un proceso individual del sujeto que tiene interacción grupal, y este se define a sí mismo como un miembro más, mientras que en la identidad grupal o social es posible omitir cualquier tipo de interacción, (Henry, Arrow, y Carini, 1999), por su parte la cohesión social se ha definido muy de cerca de la identificación como aquella afinidad que los miembros de un grupo tienen por pertenecer a dicho grupo (Topa Cantisano y Morales, 2006).

Autores como Henry, Arrow, y Carini, han señalado específicamente algunas diferencias principales entre la identidad social y la identificación grupal u organizacional, uno de ellos es aquella en la cual se refiera a los procesos intergrupales y otro a los intergrupales respectivamente, la segunda diferencia recae directamente en señalar a la identidad social como una variable donde los individuos son o no miembros del grupo, y la identificación organizacional por su parte señala a un proceso que es continuo que se encuentra caracterizado por ser la información social que el individuo transmite al percibirse como parte del grupo, y que no necesariamente su conducta se orientara a partir de esa identificación, por otra parte, la segunda categoría es la capacidad de los individuos de sentir el éxito o el fracaso de su grupo, para la tercera se genera una diferenciación al generar una identificación con los mismos valores del grupo y no una internalización, y por último, el uso del concepto de pertenencia por los propios miembros del grupo (Muelas, Dinu, Segura, Marrero, Cuesta, y González, 2014).

Hasta el momento en las descripciones del concepto de la cultura e identidad organizacionales se han señalado elementos y características que han incrementado la importancia del entorno interno de las organizaciones; más aún eso no quiere decir que el contexto externo no influya y sea de importancia en el desarrollo y evolución de las organizaciones, ya que así como las organizaciones a través del tiempo sufren cambios y transformaciones, la cultura e identidad de las personas y grupos se encuentran expuestas a circunstancias externas que modifican sus condiciones ambientales e impactan en ellas, por lo que investigadores de distintas áreas han buscado indagar y estudiar esos fenómenos cambiantes definiéndolos de diversas maneras dependiendo de las condiciones del escenario que estén describiendo.

En el caso de la relación y mezcla de personas, grupos y organizaciones, la complejidad ha aumentado al considerar los distintos antecedentes e historias que representan a cada uno, por ejemplo la fusión o absorción de un grupo de personas sobre otro, al impactar y modificar características y elementos en ellos, hacen que planteamientos de investigadores acerca de la posibilidad que la mayoría de las culturas son parte específica de un híbrido, que se ha ido moldeado a través del tiempo transformando los antecedentes de los grupos determinados. Ha incrementado la importancia de señalar a la cultura y su historia como elementos al analizar y estudiar el concepto de sincretismo, se debe principalmente a que forman parte de la sociedad y se ha visto afectada por el eco trascendental de fusiones, producto de las migraciones, y el tránsito de personas que llegan de otros escenarios, y se comienza a generar una interacción de las ideologías, costumbres, modos de pensar, y sentir, repercutiendo en el comportamiento de las poblaciones expresándose al mezclarse, rechazarse y aprendiendo las formas de interactuar de un solo grupo (Villalobos, 2006).

Algunos de los principales análisis desarrollados acerca del sincretismo se han desarrollado a partir de la relación entre personas y grupos, facilitando el intercambio de diferentes elementos como por ejemplo la propia cultura, provocando transformaciones no solo en los individuos también en el entorno en el

que se encuentran estos. Las transformaciones producen cambios significativos en el panorama cultural, ocasionando que tengan por completo una carencia de precedentes históricos, en el que las implicaciones son además de culturales, identitarias, mismas que aumentarían a medida que el contacto entre los grupos de personas sea más frecuente e intenso, sujetándose por lo tanto a múltiples reacciones interpersonales (Alba-Cuellar, 2019).

Las interacciones entre los distintos grupos de personas tienen un importante impacto interpersonalmente en los elementos de la cultura e identidad, y a medida que las interacciones y encuentros son con mayor frecuencia, o en su debido caso inevitables, producen de manera poco visible choques y conflictos entre sus respectivas culturas e identidades, sin embargo, no debe subestimarse que cada grupo o comunidad tiene un valor en sí mismo y en la cual se debe buscar entenderse desde su particularidad cultural o identitaria, las incompatibilidades y diferencias de las culturas por lo general resultan inconmensurablemente incompatibles al momento de relacionarse, existiendo también formas por las cuales se ha pretendido aproximar a los efectos de estos encuentros tales como la adaptación, la acomodación, la improvisación, la hibridación, el mestizaje y el propio sincretismo (Alba-Cuellar, 2019).

La interacción entre distintas sociedades no es un fenómeno que surgiera en la actualidad del mundo contemporáneo, desde la antigüedad los choques sociales siempre han existido y la historia se ha encargado de llevar a cabo registros detallados de las distintas transformaciones de los modos de vida de las sociedades que lo han experimentado, siendo el sincretismo el concepto más aproximado para describir y explorar como es que los seres humanos con sus condicionamientos, captaron la forma en la cual su cultura experimentó una serie de transformaciones en sus sistemas de pensamiento y creencias, después de verse relacionados con otra cultura y dando como resultado al nacimiento a una nueva cultura mestiza. El utilizar los conceptos de mestizaje y sincretismo por algunos investigadores aproximadamente a partir de la década de los noventa, para dar respuesta a la

existencia de las relaciones culturales entre colonizados y colonizadores (Alba-Cuellar, 2019).

El proceso de sincretismo que se desarrolló en las distintas circunstancias sociales, tales como en los territorios que fueron colonizados provocaron como resultado una serie de cambios en la vida de los grupos sociales por medio de la adecuación, la imposición o la mestización en las características tales como las creencias, hábitos, costumbres, tradiciones, obligándolos a adecuarse a toda cultura construida a partir de la hibridación, o amalgama que a partir del rose de dos o más culturas expuestas en una misma región, con mucha frecuencia en el transcurso de las interacciones no se guardan las coherencias sustanciales de las uniones culturales he identitarias del proceso (Timaná de la Cruz, Rojas Achicanoy y Alfredo Muñoz, 2019).

La presencia del concepto de sincretismo forma parte de diversas disciplinas, al complementar descripciones de escenarios en los cuales las interacciones de las sociedades han conformado híbridos, fusiones y mestizajes, no debe de olvidarse que la presencia de personas a lo largo de los antecedentes de cualquiera que sea la disciplina siempre ha causado estragos y cuestionamientos en sus formas de actuar, pensar y sentir, siendo un fenómeno en el cual se encuentran presentes diversos elementos de distinta procedencia y que juntos conforman un resultado de la conformación de fusiones y mezclas multi e inter participativas, que forman parte de la manera de vivir de la sociedad antigua y moderna que afecta en sobremanera el comportamiento general y que ha caracterizado algunos acontecimientos artísticos, políticos, tecnológicos, sociales y organizacionales (Villalobos, 2006).

Tal como se ha señalado la palabra sincretismo se utilizó para algunos estudios realizados dentro de las áreas de la antropología y la sociología, principalmente para definir patrones identitarios de lo que sus autores definieron como “culturas híbridas”, siendo el termino híbrido una característica que se la otorgado como una aproximación para describir cualquier acontecimiento, que sea producto de la unión de dos o más individuos de distinta naturaleza, así como también la cruza o mezcla de distintas especies, sin embargo, el concepto de híbrido o hibridez aunque ha sido señalado como una aproximación o descripción del sincretismo no ha sido

considerado como un sinónimo que pueda demostrar en su totalidad a dicho fenómeno (Villalobos, 2006).

De acuerdo con Villalobos (2006) el uso de la palabra híbrido o afines fueron seleccionadas en distintas investigaciones para construir una descripción de las fusiones y mestizajes que se acentuaron en la mayoría de las sociedades contemporáneas como una característica que permitiera especificar lo difícil y complejas que son las interacciones entre lo tradiciones y lo moderno, lo popular y lo culto, y por último lo subalterno y lo hegemónico. Y así, por lo tanto, a la interacción que se deriva de la mezcla y coparticipación de elementos de diversa índole que viven juntos y producen un resultado inminente de sincretismo.

Cuando se tiene como objetivo el estudio y comprensión de sincretismo es difícil hacerlo sin encontrarlo ligado con elementos culturales, de comportamiento, o de la sociedad, ya que este concepto es una concepción o producto de la coexistencia de componentes principalmente culturales que principalmente se encontraban entre sí en contraste o hasta cierto punto irreconciliables y que ahora conviven después. (Villalobos, 2006). Por otra parte algunos autores han considerado al propio sincretismo como el procedimiento o el resultado de un acontecimiento que pueden experimentar grupos de personas, y que consiste en un establecimiento, o una superposición, en relación con la interacción de un grupo sobre el otro (Dutra, 2005).

A través del tiempo en las distintas disciplinas en las cuales se desarrollaron investigaciones y se hizo uso de la palabra sincretismo para describir la interacción de los diversos elementos que conforman a una cultura al momento de entran en contacto con otra, se desestimó la importancia de dicho concepto dada la diversidad y multiplicidad de enfoques en los cuales tiene relevancia y aplicación, un ejemplo que no es tan visible pero, que en la modernidad ha comenzado a tener un alto impacto en las costumbres, tradiciones y conductas de la sociedad, es la interacción que tienen diariamente a través de los medios televisivos al observar y relacionar ciertos rasgos culturales de otros grupos y que comienzan a adoptar de una manera naturalizada (Dutra, 2005).

En contraste y a manera de ejemplificación de la diversidad de aplicaciones con las cuales cuenta el concepto de sincretismo, se encuentra la religión siendo un escenario que ha formado parte y ha evolucionado a la par de los antecedentes de la sociedad, es decir, los grupos de personas interactúan día con día, apoyados por la migración y el desplazamiento de personas y grupos ocasionando que en ciertos lugares a los que llegan los grupos adoptan ciertas creencias, rituales y celebraciones que no forman parte de su lugar de procedencia, practicando elementos tanto culturales como identitarios del otro grupo, a través de un proceso de lucha, superposición, hibridación o la formación de una amalgama resultado de dos o más personas (Leal, 2014).

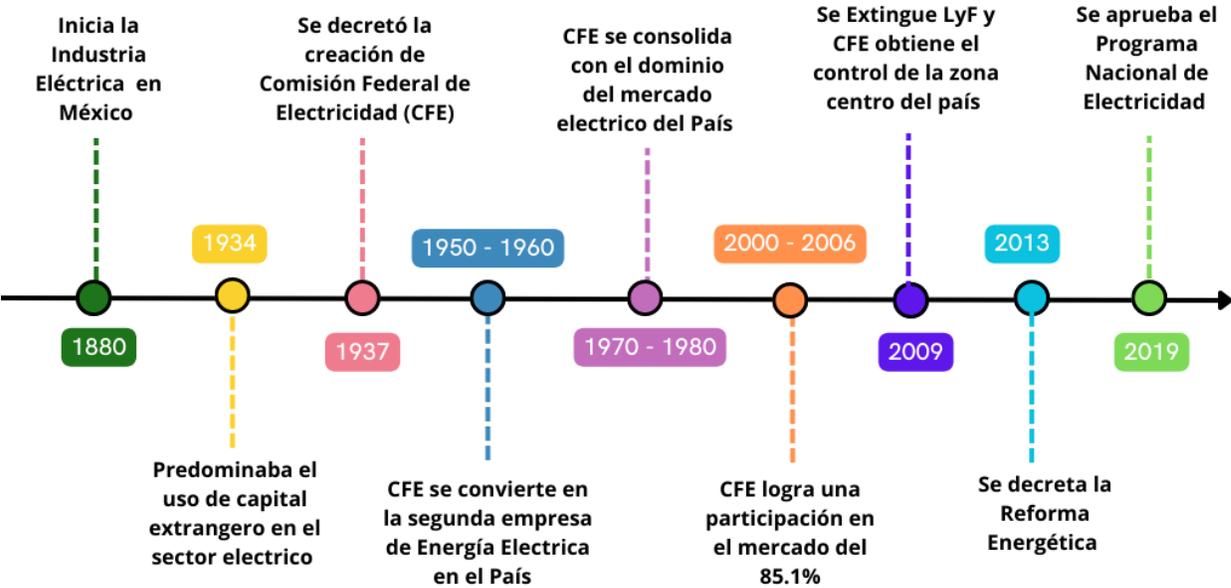
Como se ha venido mencionando por lo general el sincretismo es un concepto que con frecuencia ha sido utilizado en disciplinas como antropología, historia y sociología principalmente para explicar aquellos procesos de la migración, movimiento o desplazamientos que ya sean por necesidad, forzados o voluntarios acaban produciendo diversos escenarios interculturales, en los cuales se puede identificar el mestizaje, creolización, hibridación y el sincretismo; estos fenómenos culturales al ser semejantes son capaces de transformar y evolucionar a determinado grupo que se interrelaciona, construyendo así la diversidad cultural que se constituye a las sociedades modernas como se conocen hoy en día (Ángel, 2021).

El sincretismo se ha integrado dentro de planteamientos que se conforman permanentemente en el desarrollo histórico de las distintas sociedades a través del tiempo en los cuales se alberga y evidencian los procesos socioculturales, por medio de los cuales al describirlos se pretende comprender y evidenciar las culturas, costumbres, productos y tradiciones de cada grupo, mismos que responden a un proceso en el que intervienen distintas personas que se encuentran o fusionan interculturalmente intercambiando características raciales o étnicas resultando en configuraciones, y reconfiguraciones que continúan en constante evolución y transformación social (Ángel, 2021).

La definición del sincretismo ha sido relacionada y emparejada con diversos términos tomando en cuenta la polisemia del concepto, sin embargo, considerando los orígenes de la palabra algunos autores la han definido claramente como una fusión de elementos de distinta procedencia que por alguna situación coinciden en un escenario de convivencia ya sea forzada o voluntariamente, y se comienza un proceso de asimilación mutua entre los grupos, resultando en un proceso de mestizaje y fusión de diversos elementos culturales (Lupo, 1996).

Caso 4. Antecedentes Históricos de la Industria Eléctrica en México

Dentro de la presente investigación se ha hecho una descripción acerca de la cultura como uno de los ejes centrales en la empresa que se analiza, por lo tanto, es necesario describir el escenario donde se desarrolló, y que a través del tiempo le ha permitido cambiar, evolucionar y conformarse a lo que es hoy en día. Por lo cual se ha diseñado una línea del tiempo con la intención de señalar algunos puntos importantes.



Esquema (1). Línea del Tiempo, principales acontecimientos de CFE. Elaboración propia con base en los momentos de la CFE

Como es posible observar en el esquema 1 la industria eléctrica en México tiene un comienzo en el año 1880 con las políticas de modernización que se desarrollaron

durante el gobierno del porfiriato, permitiendo la entrada de capital extranjero en el país y generándose las principales redes de transmisión de energía eléctrica, siendo un proceso lento que tomo más de 3 décadas, en las que solo se había conseguido abastecer a menos del 30% de todo el país, y que de manera resumida se puede describir estas décadas por medio de las siguientes tres etapas:

- La primera fase corresponde aproximadamente a los ochenta (1880) y se caracterizó por desajustes graves debido a su inmersión en un ciclo regresivo, en donde se crearon las primeras plantas eléctricas.
- La segunda fase comienza después de 10 años de comenzar los primeros intentos de abastecer energía eléctrica en el país. Aproximadamente para el año 1890 caracterizándose por un acelerado desarrollo económico debido a que se permitió la entrada de capital extranjero.
- Y, por último, la tercera fase toma lugar en 1903 y declina para el año 1907 como una de las consecuencias colaterales a la crisis agrícola que se dio en el mismo año

Las tres anteriores etapas comprenden la evolución de la industria eléctrica durante el gobierno del presidente fue Porfirio Díaz quien impulso y permitió la creación de las primeras redes eléctricas en puntos estratégicos del país. Sin embargo, los primeros beneficiados a partir de estas acciones fueron las fábricas e industrias, por ejemplo, la fábrica de hilados y tejidos de nombre “La Americana”, que se encontraba en la ciudad de León Guanajuato en 1879 (De la Garza, et al., 1995a).

Para 1880 en la ciudad de México se instalaron focos de tipo arco en el quiosco y en la Plaza de la Constitución, dando lugar al desarrollo de las principales redes de alumbrado. Para el año 1881 se llevaron a cabo ciertos acuerdos con el ayuntamiento de la Ciudad de México y se instalaron 40 focos entre la estatua de Carlos IV y el Zócalo, mientras que en el resto de la república se llevó a cabo en las principales capitales de estados como Guadalajara, Monterrey, Veracruz y Mérida la introducción del alumbrado público en años posteriores; No obstante, este inicio no significo el desarrollo de los primeros 50 años de la introducción de la energía eléctrica, sino la utilización del capital extranjero que se instauraba dependiendo las

necesidades de energía por parte de la sociedad, las cuales eran por lo general fueron a medida que la industria crecía, por lo que el alcance de energía solo era para una limitada parte de la sociedad que se encontrara cerca de ellas (De la Garza, et al., 1995a).

Y con la intensión se resolver dichas demandas se dio el inicio de una alta creación de empresas que se dedicaran al sector eléctrico a lo largo del país, lo que ocasionó un incremento en el interés por la generación y transmisión de la energía eléctrica, por consiguiente en la lucha de solventar las demandas algunas empresas se afianzaron y buscaron acaparar el mercado, como por ejemplo en el centro del país por parte de empresas como "*Mexican light and Power*", "*American and Foreign Power*" y la "Compañía Eléctrica de Chapala" (De la Garza, et al., 1995a).

Para la primera década del siglo XX, la empresa *The Mexican Light and Power Company Limited*, proveniente de Toronto, Canada, se integra como una más de las empresas que producía energía eléctrica en la zona centro, con un capital de más de 12 millones de dólares intentando acaparar la demanda en el centro, por medio de la compra de las demás empresas que abastecían a la ciudad convirtiéndose en su principal distribuidora de energía. La *Mexican Light and Power* para el año 1906 era la empresa más grande de energía eléctrica de América Latina, marcando su crecimiento en la industria eléctrica con la construcción de la Hidroeléctrica en Necaxa, representando el diseño más moderno de la época, mismo que sería utilizado como base para la conformación de futuras plantas en México, acción que facilito para el año 1915 la creación de una amplia red de transmisión de energía por todo el país (De la Garza, et al., 1995a).

A pesar de todo ello, el éxito que habían alcanzado pronto se reflejó en conflictos internos ocasionados por la ausencia de las relaciones obrero-patronales, situación que aumento la tensión entre ambos, provocando en 1911 la creación de la liga de Electricistas Mexicanos, la cual buscaba defender las injusticias patronales tales como los ritmos de trabajo, despidos, injusticias a los enfermos o accidentados, jornadas laborales, salarios bajos y las horas extras sin pagar. Sin embargo, dichas

acciones no fueron reconocidas por la *Mexican Light* hasta 1914 con la creación del Sindicato Mexicano de Electricistas (SME) (De la Garza, et al., 1995a).

El SME fue uno de los sindicatos que comenzó a funcionar mucha antes de ser reconocido por la empresa, con el afán de ser tomado en cuenta promovió y concretó dos huelgas no solo en la zona centro, también a lo largo de todo el país autodenominándose como el Sindicato Mexicano de Electricistas, contemplando como parte de su gremio a todos los electricistas mexicanos sin importar que estos no pertenecieran a la *Mexican Light* como sindicalizados. Dichas acciones le permitieron ganar suficiente prestigio ante la Federación de Sindicatos Obreros del Distrito Federal (DF), debido a que a poco tiempo de trabajar habían logrado conseguir para todos, aumentos salariales, frenar los despidos, mejorar las condiciones de trabajo y sobre todo pactos bilaterales con las empresas (De la Garza, et al., 1995a).

A pesar de todas las inclemencias que se habían hecho presentes durante los primeros años de desarrollo en la industria eléctrica, así como enfrentar las diversas condiciones ambientales que azotaron al país y que provocaron una destrucción social, política y económica ocasionada por la revolución mexicana. Este ya se había logrado comenzar a recuperar para el año 1920 y 1925, consiguiendo la mayor creación de plantas generadoras de energía eléctrica, que en su mayoría eran hidroeléctricas. La construcción de las demás subestaciones había sido a semejanza de la primera planta con la que se contaba, la de Necaxa, misma que sería utilizada como modelo en 1944 por la Comisión Federal de Electricidad (CFE) para arrancar con una nueva generación de plantas hidroeléctricas, tales como la de Ixtapantongo la cual producía energía eléctrica por medios de hidráulicos y termoeléctricos (De la Garza, et al., 1995a).



Imagen (1) Primer planta hidroeléctrica de Ixtapantongo. Página CFE. Recuperado en febrero-2021 en <https://www.cfe.mx/nuestraempresa/Pages/historia.aspx>

En la imagen 3 se muestra la primera planta construida por CFE, que abriría las puertas del mercado por diferenciarse de las demás al generar energía eléctrica por medio de la fuerza del agua, algo que no se había implementado por las competidoras en el país (CFE,2021).

A través del tiempo ya para 1923 en México existían 92 compañías que en su mayoría todas eran pequeñas a excepción de la *Mexican Light*, dominando en el mercado con el control en gran parte de la zona centro. El número de empleados que conformaban las 92 empresas en el país daban un total de 3000 personas trabajando en la industria eléctrica de las cuales 1230 pertenecían a la *Mexican Light*. En este mismo periodo como ya se había mencionado el SME era el sindicato general de los electricistas en toda la república, esto por las acciones y medidas que estuvo implementando a nivel sindical en los diferentes estados, tales como Aguascalientes, Chihuahua, Guanajuato, Jalisco, Puebla y San Luis Potosí. Contando para el año 1925 con 19 divisiones internas del sindicato repartidas a largo del país, y tan solo de la *Mexican Light* 5 eran de ellos (De la Garza, et al., 1995a).

Por otro lado, en el siguiente año 1926 el SME apoyaría la conformación de la Confederación Nacional de Electricistas y Similares (CNES) con el objetivo de dar autonomía y participación individual a un sindicato propio de cada empresa de energía eléctrica, y el nombre del SME se reservaría únicamente para el sindicato de la *Mexican Light*, sindicato que acompañaría a la empresa hasta su extinción en el año 2009. En su mayoría las empresas que forman parte de la industria eléctrica contaban con capital extranjero que funcionaba en México sin alguna regulación por parte del estado, sin embargo, durante el gobierno de Venustiano Carranza se autorizó la modificación en el artículo 27 de la constitución en 1917, con la intención de lograr intervenir y regular la participación del estado en el sector eléctrico, más aún dicha regulación se fue dando de manera paulatina hasta el año 1920 y continuo hasta 1938 sin evitar que en el país se consolidaran algunos monopolios que aun eran propiedad de capital privado y extranjero, ocasionando como consecuencia tarifas elevadas y el crecimiento desmedido en los consumos (De la Garza, et al., 1995a).

Algunas de las acciones implementadas durante el periodo de regulación fue la creación la Comisión para el Fomento y Control de la Industria de Generación de Fuerza, donde se elaboraría la reglamentación que buscaba la regulación y vigilancia de la generación de energía eléctrica a través del código nacional eléctrico. El código fue publicado dentro del Diario Oficial el 11 de mayo de 1926 y dentro de él, se consideraba a la industria eléctrica como una utilidad pública, aprobándose el establecimiento de un Impuesto sobre las empresas eléctricas que generarán más de 50 kilovatios (kW)¹. Con respecto al punto anterior se da inicio a una serie de acciones para nacionalizar la industria eléctrica y así hacer llegar la energía eléctrica a la población que la necesitaba y no solo a las zonas industriales, resultando por decreto del gobierno la creación de Comisión Federal de Electricidad (CFE) (De la Garza, et al., 1995a).

¹ El kilovatio (kW) es la unidad de medida de la energía eléctrica. Recuperado Tipperary Institute, 2007. ELREN Renewable Energy Training. ISBN: 978-0-9546561-2-6 disponible en: www.elren.net

No obstante Internamente el país enfrentaba una serie movimientos sociales iniciados en el norte del país que se extendían rápidamente al resto, a través de los cuales se tenía como intención reducir las tarifas sobre los cobros elevados de la energía eléctrica, por otra parte externamente en Estados Unidos (EU) el gobierno demócrata había llegado al poder a manos del presidente Franklin D. Roosevelt quien llegó con una política expansionista que buscaba enfrentar a los monopolios, y de una manera muy específica a la industria eléctrica nacionalizando los principales recursos de su país. Por lo tanto, la influencia externa se hizo más evidente con el embajador de EU en México impulsando la creación del primer plan sexenal, elaborado por Plutarco Elías Calles donde se incluyó una sección especial para la industria eléctrica y los principales puntos que desarrollaba fueron: (De la Garza, et al., 1995a)

- El precio de la energía eléctrica tenía que ser reducido
- El sistema de distribución de energía eléctrica se debía desarrollar, de forma que permitiera el desarrollo de núcleos regionales de productores y nuevos centros industriales
- Permitir la introducción de concesiones, logrando un sistema de generación, transmisión y distribución de energía eléctrica. (De la Garza, et al., 1995a)

Continuando con la reformulación y rearticulación del artículo 73 constitucional, fracción X, de tal forma que se permitiera la participación e inclusión en la energía eléctrica haciendo susceptible al sector eléctrico a las legislaciones del congreso, resultando como una oportunidad para promover la creación de CFE impulsando la nacionalización de la industria eléctrica. Es importante mencionar que para el 29 de diciembre de 1933 ya se encontraba autorizado al ejecutivo federal la construcción de Comisión Federal de Electricidad (CFE), pero, no es hasta el 14 de agosto de 1937 cuando se decreta la creación oficial de la CFE con el principal objeto de funcionamiento de la generación, transmisión y distribución de energía eléctrica, con la finalidad de obtener un costo mínimo y un mayor rendimiento posible en función de los intereses generales, y como resultado las acciones del estado para participar

como un productor de energía eléctrica se logrará ver concretadas hasta 1944 con la planta de Ixtapantongo. (De la Garza, et al., 1995a)



Ixtapantongo. Edo. de México

Imagen (2) planta Ixtapantongo. Página CFE. Recuperado en febrero-2021 en <https://www.cfe.mx/nuestraempresa/Pages/historia.aspx>

De acuerdo con De la Garza, et al., (1995), la importancia de la planta de Ixtapantongo recae sobre el tiempo que trascurió en concretarse por completo el proyecto, debido a que fue iniciada muy a la par de la creación de CFE, sin embargo, por la falta recursos y problemas por el desarrollo de la segunda guerra mundial, no es hasta 6 años después que el presidente miguel alemán la inaugura, a través de la articulación de tres artículos de los ejecutivos federales favoreciendo la creación de CFE por medio de los siguientes objetivos específicos tales como:

La integración de CFE se dio por medio de una designación, es decir, el presidente era el secretario de Economía Nacional, mientras que el resto de su gabinete se encontraba conformado por el ejecutivo federal y algunos consumidores provenientes del sector agrícola e industrial; los cuales perseguían un objetivo común que era la generación, transmisión y distribución de energía eléctrica, basándose en principios técnicos y económicos, con la finalidad de obtener un costo mínimo y el mayor rendimiento posible; y a su vez este equipo contaba con la facultad de estudiar la planeación del sistema de electrificación nacional y realizar

todo tipo de actividades relacionadas con la generación, transmisión y distribución de energía eléctrica; posteriormente a la integración de este equipo de trabajo se desarrolló un cuerpo normativo en materia de la industria eléctrica, mismos que se publicaron en el Diario Oficial el 11 de febrero de 1939 incluyéndose las siguientes finalidades principales que eran:

- a. Obtener el mejor aprovechamiento en beneficio de la colectividad de la generación, transformación, transmisión, distribución, exportación, importación, compra – venta, utilización y consumo de la energía eléctrica.
- b. Se fijaron plazos en las concesiones no excediendo los 50 años y ajustándolas a que el tiempo amortizara su inversión y al termino de sus concesiones sus bienes pasarán a poder del estado (De la Garza, et al., 1995a).

Estas acciones fueron llevadas a cabo con el objetivo de apoyar a CFE a afianzarse en la industria eléctrica, es pertinente mencionar que a la par de estas acciones también se estaba llevando a cabo en el país la expropiación petrolera, provocando una disminución de la inversión privada en la industria eléctrica y eso permitió que CFE realizara grandes proyectos hidroeléctricos que fueron iniciados a partir de la ya mencionada planta en Ixtapantongo, y posterior a ellas las pequeñas plantas generadoras: Calixtlahuaca y Xía en Oaxaca, Colotlipa en Guerrero, Granados, Cointzio , Bartolinas (1940), Zumpimito (1944), Pázcuaro y Tacámbaro en Michoacán, Suchiate en Chiapas y Ures y Altar en Sonora, hasta su segunda planta más grande del Infiernillo en 1965; permitiendo a CFE ser especialista en plantas Hidroeléctricas dejando a las empresas privadas la utilización de termoeléctricas (De la Garza, et al., 1995b).

Por otras parte a partir de 1940 la industria eléctrica enfrente una nueva era, donde el autofinanciamiento de las empresas privadas finalizo, y la participación del financiamiento directo e indirecto del estado en el desarrollo de está comenzó, a partir de la disminución de la inversión privada se fue concluyendo con una etapa caracterizada por producción de energía a manos de empresas privadas, abriendo paso a CFE para ser la primera empresa mexicana que fuera parte del estado

encargada de la energía eléctrica, la cual comenzó la compra de varias empresas con el apoyo del gobierno adquiriendo a las Compañías Eléctrica Chapala S.A., Zapopan, la hidroeléctrica de Colimilla, la de Morelia, y la compañía eléctrica Guzmán S.A. entre otras (De la Garza, et al., 1995b).

El Estado a través de la Nacional Financiera fue que comenzó y propicio la aprobación de una serie de préstamos a las empresas privadas para después absorberlas, de tal forma que para 1956 ya contaba con un gran número de acciones de ellas y por consiguiente ya eran propiedad del Gobierno, tal como había actuado por medio de la Nacional Financiera, la CFE y el banco de México continuaron realizando actividades similares. Siendo CFE el principal otorgador de préstamos con 17 préstamos a empresas privadas que ascendían a una deuda de más 85 millones de pesos en el año 1950, permitiéndole posicionarse en el segundo lugar en todo México como empresa productora de energía eléctrica (De la Garza, et al., 1995b).

Por otra parte, la *Mexican Light and Power* pedía al gobierno poder aumentar sus tarifas y le dieran apoyo al liquidar sus adeudos pendientes y así poder consagrar su objetivo de agruparse con tres empresas a su alrededor, la Fuerza del Suroeste de México, la Luz y Fuerza de Toluca y la Meridional de Fuerza, para lograr expandirse y poder continuar suministrando la energía eléctrica al Distrito Federal, sin embargo, las acciones tomadas por el Gobierno en contra de la inversión privada comenzaban a dar frutos, al dejar sin salidas a *Mexican Light* y tener que solicitar préstamos por fuera al *Export-Import Bank* y así construir una nueva hidroeléctrica en Patla y una termoeléctrica en Lechería, mismas que utilizaría para seguir abasteciendo a la zona centro de energía eléctrica a un menor costo y no perder participación en el mercado (De la Garza, et al., 1995b).

La presión que el gobierno comenzó a ejercer sobre las empresas de capital privado como *Mexican Light* ocasiono que estas se aprisionaran hasta el punto de necesitar una fuerte reestructuración interna como a la que fue sometida durante 1948 a 1950, no obstante si no hubiera sido por la aprobación del préstamo obtenido en el Banco Internacional de reconstrucción y Fomento, el crecimiento que hicieron a partir de

esas acciones de 1943 a 1953 con el aumento de sus propiedades, plantas y equipos de 76.3 millones a 158.7 millones de dólares canadienses respectivamente no hubiese sido posible, sin embargo, dicho crecimiento se sometió a un importante aumento en su deuda a largo plazo de 31.7 millones de dólares en 1947 a 356.5 millones de dólares para 1953, así mismo las acciones desarrolladas por la *Mexican light* significarían en el futuro el fin de su empresa, ya que la autorización de los préstamos que se solicitaron había sido aprobada a costa del gobierno quien había fungido como su abal, con la condición de cederles una serie de bonos en dólares a favor de la CFE y la Nacional Financiera (De la Garza, et al., 1995b).

La situación que enfrentaba el país cada vez era más a favor del estado al seguir trabajando en materia eléctrica, desarrollando procesos estabilizadores al seguir intervenido en la producción de bienes y servicios referentes a la industria eléctrica, a través de los cuales busco la disminución de la gran competencia de empresas que existían en México, conservándose ya solo tres empresas que controlaban el suministro de energía eléctrica de los cuales la compañía de Chapala se había convertido ya en una paraestatal más, debido a que gran parte de sus actividades ya formaban parte del Gobierno Federal, Mientras que por la parte CFE, continuaba expandiéndose a lo largo de la república mexicana al seguir absorbiendo a las empresas (De la Garza, et al., 1995b).

Mientras que con respecto a su contrincante la única que contaba con capital extranjero era la *Mexican Light* había continuado creciendo a pesar de estar enfrentando la regulación estatal, sin embargo, pronto se desarrolló en contra de la *Mexican* un juicio por no dar a conocer su situación financiera dado que manejaban su contabilidad en el extranjero y no en el país. Situación que la desfavoreció y que por medio del 44° informe de sus ganancias que presentaba en el extranjero se hizo evidente la distribución monetaria de sus bienes, en el cual la venta de kW por parte de la *Mex-Light* era de 13.97 centavos mientras que ellos compraban la energía eléctrica a CFE en 3.57 centavos, obteniendo una ganancia de 252%. (De la Garza Toledo et al., 1995b)

A partir de evidenciar el mal funcionamiento por parte de la empresa que pertenecía a capital extranjero y por un abuso de confianza en su funcionamiento en el país, está le dio la pauta al Estado de considerar la nacionalización de la industria eléctrica como una opción más en el desarrollo energético y así frenar los abusos de los altos costos, sin embargo, el Colegio de Ingenieros Mecánicos y Electricistas, hicieron evidente que el rediseñar y volver a construir la producción de la red eléctrica y el tener que comprar en el exterior las instalaciones, cables, transformadores e instalarlas en el país significaría el tener efectos desfavorables a largo plazo, por consiguiente el estado solo contaba con CFE para llevar a cabo la nacionalización de la industria eléctrica (De la Garza, et al., 1995b).

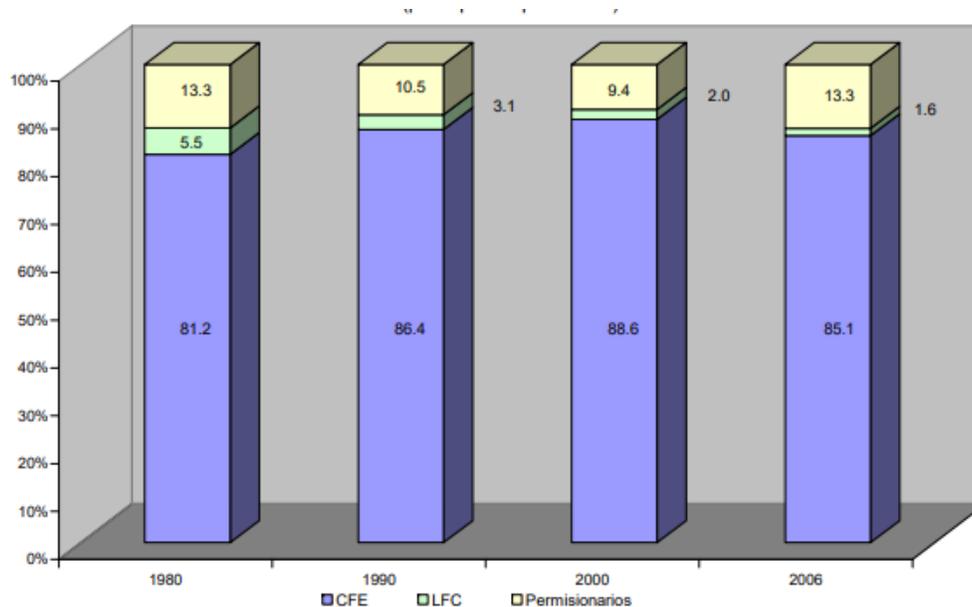
Por otra parte, para 1958 aproximadamente se comenzó a adquirir una serie de empresas eléctricas, contando con diez divisiones en operación que se encontraban distribuidas en toda la república, y para 1960 el estado estaría comprando a la Compañía Mexicana de Luz y Fuerza Motriz (CMLFM) al igual que a la empresa *American and Foreign Power Company*, junto con sus siete filiales que eran la Compañía Eléctrica Mexicana del Norte, Eléctrica Mexicana del Centro, Eléctrica Mexicana del Suroeste y la Electricidad de Tampico, por mencionar a algunas conformándolas en una sola empresa que sería la Empresas Eléctricas o Eléctricas-Nafinsa (De la Garza, et al., 1995b).

A casusa de la adquisición de (CMLFM) por parte del gobierno y la obtención de la mayor parte de acciones de la *Mex-Light*, se llevó a cabo el reajuste y fusión de estas dos empresas manteniendo inicialmente la estructura organizativa y un solo control con la CMLFM, esto con la intención de conocer el grado de utilidades que se generaba cada zona:

- La CFE contaba con un patrimonio de 3 millones de pesos y reportaba 118 y 128 millones de pesos en utilidades, sin contar sus reservas
- Mientras que la CMLFM obtenía utilidades por 119.6 millones y contaba con reservas de 136.66 millones de pesos
- Y las empresas Eléctricas apenas comenzaban a constituir sus reservas. (De la Garza Toledo et al., 1995b)

Es así como el Colegio de Ingenieros Mecánicos y Electricistas en una conferencia organizada en materia de desarrollo de la industria eléctrica, analizaron la incapacidad financiera de la CFE para dar aportaciones al crecimiento del sector eléctrico como quería el gobierno, sin embargo, la CMLFM estaría entregando 150 millones anuales, por lo que tomando en cuenta la participación respectiva de cada empresa, el colegio desarrollo un análisis con la intención de generar la repartición eficiente del trabajo y la demanda eléctrica por abastecer, recomendando una reestructuración de la industria eléctrica por medio de una organización menos centralizada y más flexible al igual que el modelo de organización francesa que se pensaba tomar a semejanza. Por otro lado el comité propondría en 1964 el modelo favorable para el país siendo aquel que contara con organismo descentralizado que llevara el nombre de Electricidad México, así como también la constitución de organismos regionales dotados de una autonomía que fueran controlados por una administración jurídica que sería Electricidad México, dejando por separado a un organismo con el potencial actual de control en el centro, por lo que sugerían que la CFE fuera quien afrontara el trabajo de la empresa que ellos llamaban Electricidad México y así en el centro dejar a la nueva Compañía de Luz y Fuerza del Centro (De la Garza Toledo et al., 1995b).

Con el nuevo modelo de abastecimiento de energía eléctrica la nacionalización de la industria eléctrica se concretaría, favoreciendo un escenario de crecimiento y desarrollo permitiéndole al estado una participación más activa en el Sistema Eléctrico Nacional (SEN) convirtiéndose así a la CFE como el mayor distribuidor y generador de energía eléctrica en el país; lo cual es más evidente en la siguiente gráfica:



Gráfica (1): recuperado de la Cámara de Diputados, "Centro de Estudios de las Finanzas Publicas" *EL SECTOR ELÉCTRICO EN MÉXICO, 1980-2006, pág. 10*

En la gráfica 1 es posible observar que la participación de CFE en el mercado eléctrico era sobresaliente debido a que de 1980 al 2006 paso de tener una participación del 81.2 % al 85.1% respectivamente; provocándole a la compañía que llego a ser su principal competidora Luz y Fuerza del Centro el comienzo de un mercado a cuentagotas para dicha empresa, reduciéndoselo de una participación del 5.5 % en 1980 a la mínima cantidad de 1.6% para el 2006

A pesar de la baja participación en el mercado de Luz y Fuerza del Centro, se encargaba de generar y distribuir energía eléctrica para alrededor de 6 millones de usuarios en el Distrito Federal, Estado de México, Morelos, Hidalgo y Puebla. Sin embargo, pese a la demanda de energía eléctrica que tenían, existían diferentes condiciones que comenzaron a afectar el desarrollo de la propia empresa, y que para el 11 de octubre el presidente Felipe Calderón decretaría la extinción del organismo descentralizado Luz y Fuerza del Centro por algunas condiciones tales como:

- Una dependencia monetaria del gobierno federal en casi 200% tan solo del año 2001 al 2008

- Se establecía por parte del gobierno federal que existía un incumplimiento de la productividad y eficiencia.
- Se reportaban instalaciones deficientes y de baja inversión, situación que el momento que
- En la Luz y Fuerza del Centro se dio una contratación desmedida llegando a ser más 44 mil trabajadores, llegando a considerarse internamente como una empresa familiar.
- Era una empresa muy paternalista al proporcionar múltiples prestaciones tales como el exentó de pago de energía eléctrica, viáticos, lavado de ropa, hospedaje, alimentación y transporte
- No desempeñaban actividades si estas no eran aprobadas e integradas antes a su contrato colectivo, y progresivamente un aumento salarial
- Gran parte del presupuesto autorizado a la LyFC era designado a la plantilla de jubilados
- No recuperaba la inversión de compra de energía eléctrica a CFE por un sobreprecio de más del 15% , al tener que venderla más barata de la compra
- Durante el 2008 se habían firmado convenios para detener la toma de las instalaciones de LyFC por parte de las autoridades, obteniendo satisfactoriamente la ampliación de red de más mil 300 kilómetros de fibra óptica en la zona metropolitana, así como la construcción de generadoras de energía eléctrica distribuidas en la zona centro para la producción de energía eléctrica y ya así evitar la compra a CFE.
- El sindicato mexicano de electricistas tenía una importante capacidad para convocar y movilizar a toda la fuerza laboral y jubilados (Zarate y Aguilar, 2010).



Imagen (4) marcha de extrabajadores de Luz y Fuerza del Centro por la extinción de su empresa. Fuente propia

Repercutiendo en un desafortunado escenario en que se dejó a más de 44,300 trabajadores desempleados. Mismos trabajadores que apoyados por su sindicato creado desde 1914 emprenderían una lucha social con la intención de recuperar su fuente laboral. (Hanako Taniguchi, 2010) una de las primeras acciones que llevaron a cabo los desempleados fue convocar a la población en general a su lucha por rescatar su fuente laboral, reuniendo a más de 300 mil personas que respaldaban el movimiento, teniendo lugar no solo a los trabajadores, también ciudadanos, pueblos en defensa, asambleas populares, estudiantes, sindicatos de maestros, los cuales demostraban completamente el apoyo a uno de los sindicatos más fuertes en la historia del sindicalismo mexicano (López de la vega, et al. 2010).



Imagen (5) marcha de extrabajadores de Luz y Fuerza del Centro por la extinción de su empresa. Fuente propia

Las anteriores imágenes representan la megamarcha que tuvo lugar el 11 de octubre del 2009 la cual principalmente embargo a los 44,300 desempleados de Luz y Fuerza, así como la participación de sus más de 22,000 jubilados con la intención de recuperar su empresa, cabe destacar que los mismos manifestantes a pesar de estar enfrentando la extinción de su fuente laboral, seguían portando con orgullo los colores y símbolos de su agrupación.

El Sistema Eléctrico Nacional se encontraba integrado durante el año 2009 aun por dos para estatales que se encargaban del suministro de energía eléctrica para México, la Comisión Federal de Electricidad y Luz y Fuerza del Centro integrando así las líneas de transmisión, subtransmisión y distribución de energía con un total de 763 398 kilómetros en todo el país, sin embargo, para finales de ese año el 11 de octubre del 2009 se difundía a nivel nacional la noticia del decreto de extinción el organismo descentralizado Luz y Fuerza del Centro, acción que fue publicada en una edición extraordinaria en el diario oficial de la federación por la presidencia (Gaceta del Senado, 2018).

Dentro del decreto presidencial se resaltaron distintas razones que justificaron las acciones efectuadas sobre el organismo descentralizado dentro de las cuales algunas eran:

- Cuantiosas transferencias presupuestarias de recursos fiscales
- Los costos del organismo que se duplicaban por sobre las ventas
- Reportes inferiores en comparación con otras subsidiarias que ofrecían el mismo servicio que en ese momento era la CFE
- Un pasivo laboral de más de 240 millones de pesos, que representaban solamente al 33% de trabajadores activos y el 67% de jubilados, situación en la que los gastos de jubilados sobresalían ante los activos
- Se reportaron porcentajes excesivos sobre una pérdida de energía superior a la que reportaba la CFE(GDS, 2018).

Sin embargo, no todas las acciones que justifican la extinción de la LyFC eran económicas, ya que a partir de su extinción se señalaron por distintos medios acciones de corrupción gremial, insolvencias productiva y técnica con respecto al

robo de energía por parte de los usuarios de servicio, y se señalaban distintas insolvencias productivas, técnicas y financieras por parte de los gobiernos anteriores que gobernaban el país, el Partido Revolucionario Institucional (PRI) y el Partido Acción Nacional (PAN) a los cuales se les culpo por ser los responsables de limitar e impedir la modernización del organismo y el mantenimiento de las maquinarias respectivas, así como una significativa reducción al subsidio de los usuarios (GDS, 2018).

Todas estas acciones fueron acompañadas por una campaña de desprestigio de las televisoras que señalaban y sustentaban la decisión presidencial, y así preparar las condiciones actuales a la nueva subsidiaria de la legitimación de la industria eléctrica y sustentar el negocio de la fibra óptica, y distintos negocios mercantilistas con los que se benefició el gobierno, cabe señalar que estas acciones fueron descrita por el sindicato mexicano de electricistas SME que hasta la actualidad sigue en pie de lucha por la demanda de un abuso de poder por parte del gobierno.

Y mientras que por un lado se puede observar el final de una empresa con una larga trayectoria al igual que su sindicato y una lucha por recuperar sus empleos, para CFE signifioco un gran reto al tener que asumir de un día a otro, el control del servicio de energía eléctrica para 6 millones de nuevos clientes con el personal y medios con los que contaba. A su vez por medio la secretaria del trabajo y previsión social todos los extrabajadores de la extinta demandaron a CFE como patrón sustituto, pero de acuerdo con los ministros de la segunda sala de la suprema corte de justicia de la nación se revocó dicho amparo que obligaba a la actual empresa a contratar a todo el personal desempleado, sin embargo, CFE si contrato durante los años del 2009 al 2012 a más de 3 mil trabajadores (Aristegui, 2013).

Si bien la fusión y mezcla de la integración del personal que junto CFE en la zona centro será un elemento que más adelante permitirá generar aportaciones al análisis que se desarrolla en la presente investigación. Y que a su vez CFE se sometió a un proceso trasformador comprendido en sus diferentes ámbitos de acción y mucho más para el año 2013 con la implementación de la reforma energética que marcaba el rumbo de la modernización del sector energético, propuesta que era el resultado

de una serie de estudios y valoraciones de iniciativas planteadas por partidos políticos anteriores, por lo que los objetivos fundamentales consisten en:

1. Mantener la propiedad sobre la utilización de los hidrocarburos que se encuentren en el suelo de la nación
2. Se buscaba modernizar y fortalecer a Petróleos Mexicanos (PEMEX) y a Comisión Federal de Electricidad (CFE) sin caer en la privatización y conservando que estas fueran empresas productivas del estado, 100% públicas y 100% mexicanas
3. Permitirle al estado una mayor participación de manera exclusiva sobre la planeación y control en el sistema eléctrico nacional, con el objetivo de lograr reducir los precios con respecto a la energía eléctrica
4. Impulsar el desarrollo del país por medio de permitir mayor inversión al sector eléctrico
5. Garantizar los estándares internacionales de eficiencia, calidad y confiabilidad en el suministro eléctrico
6. Combatir la corrupción que existe en el sector eléctrico
7. Impulsar el desarrollo en la responsabilidad social y ambiental (Merchand, 2015)

La reforma energética buscaba establecer la modernización y transformación del sector eléctrico nacional a partir de:

1. Explotar las inversiones en el sector
2. Generar más empleo
3. Estimular el crecimiento económico del país
4. Abastecer energía confiable, limpia y de bajo costo

Por medio de estas modificaciones se permitiría que el sector eléctrico se volviera más competitivo convirtiéndose en una palanca de desarrollo en el país, debido a que en México no se cuenta con la infraestructura suficiente para transportar y distribuir el petróleo, el gas natural y sus derivados. Hidrocarburos que fueron considerados dentro de la reforma energética debido a que en México al igual que en muchos países con abundantes recursos naturales es considerada la riqueza

energética como un sustento en gran medida que provea el desarrollo económico y social (Merchand, 2015).

Con la implementación de la reforma energética se buscó ofrecer soluciones energéticas modernas, competitivas y generadoras de empleo y prosperidad que, al mismo tiempo, fueran amigables con el medio ambiente. A través de romper con el modelo monopólico de CFE al ser la única en controlar todo el sector desde la generación de energía eléctrica hasta su entrega final a los usuarios desde el 2009, es decir, la participación empresas privadas al generar energía eléctrica consistía en lo siguiente: (Comisión Federal de Electricidad [CFE], 2019)

1. La electricidad que generaran sería para su consumo privado o para su venta directa a CFE
2. No podían generar energía eléctrica sin un permiso de la Comisión Reguladora de Energía²
3. Dentro del permiso se incluía que la generación de energía sería en pequeña producción y de venta exclusiva para CFE (Comisión Federal de Electricidad [CFE], 2019).

Y a partir de la implementación de la reforma Energética en el año 2013 así como de las leyes complementarias que continuaron aprobándose para México, desarrollar un mercado eléctrico mayorista donde existieran precios más competitivos en el mercado, así como una participación en él más abierta permitiendo la inversión privada en la generación y comercialización de electricidad (CFE, 2019).

Sin embargo, este modelo implementado con la aprobación de la reforma energética no favoreció a la CFE de tal manera que había pulverizado una serie de capacidades que esta tenía, y fue así que con la entrada del nuevo gobierno se presenta el programa nacional de electricidad promovido por el actual presidente de

² La Comisión Reguladora de Energía (CRE) es una dependencia de la Administración Pública Federal centralizada, y se encuentra caracterizada de autonomía técnica, operativa y de gestión, y cuenta con personalidad jurídica propia, a fin de fomentar el desarrollo eficiente de la industria, promover la competencia en el sector, proteger los intereses de los usuarios, propiciar una adecuada cobertura nacional y atender a la confiabilidad, estabilidad y seguridad en el suministro y la prestación de los servicios. Recuperado de: <https://www.gob.mx/cre>

México Andrés Manuel López Obrador con el objetivo principal de recuperar la industria eléctrica tras las modificaciones que se habían realizado por la reforma energética la cual había marcado un cambio importante en la CFE al transformarla en una empresa compradora de energía eléctrica y no generadora (CFE, 2019).

Este programa implementado por el nuevo gobierno se centró en un solo objetivo la recuperación de CFE por medio de la generación eléctrica, modernizando sus plantas y líneas de transmisión, desarrollando un trabajo por medio de un eje de acción, el incrementar la productividad y promover el uso eficiente y responsable de los recursos. El nuevo programa se encontraba en funcionamiento conjunto con programa de desarrollo del sistema eléctrico nacional, el cual tenía una planeación estratégica con tres principales puntos de alcanceⁱⁱ:

1. Satisfacer la demanda de energía eléctrica
2. Alcanzar la utilización de energías limpias
3. Procurar que sus operaciones sean eficientes, confiables, continuas y seguras

Por medio de acciones estratégicas se planteaba la posibilidad de que a corto y mediano plazo la CFE pudiera atender las necesidades de electricidad que la población, industrias y comercio exigían, así con la implementación del plan de recuperación que se estimaba beneficiar a más de millones de usuarios.

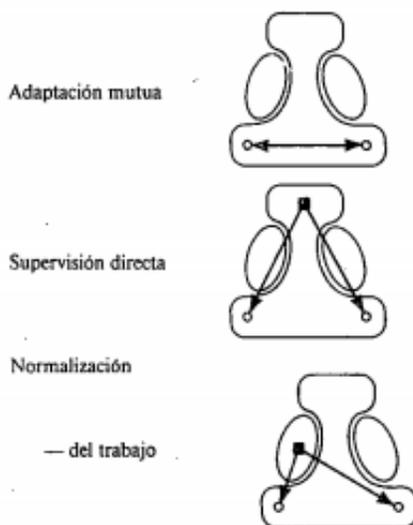
4.1 Descripción teórica de la Estructura de Comisión Federal de Electricidad (CFE)

Dentro de este apartado se tiene como objetivo la descripción de la estructura organizacional de CFE a partir de una aproximación teórica, no obstante está a sufrido ciertas modificaciones a lo largo de su evolución, implementándose en ella diversos procedimientos, más aún tal como lo describía Simón (1988) lo que le funciona a una organización no le funcionara a otra, por lo tanto, las estructuras y modelos organizacionales no podrían ser consideradas como recetas reutilizables en todo tipo de organizaciones, ya que cada una es única y diferente, permitiéndole

en el caso de la CFE adoptar una estructura propia e única determinada a partir de su historia y su ambiente.

Tomando en consideración el caso de análisis se recurrirá al apoyo de un modelo de diagnóstico y diseño organizacional específico para Comisión Federal de Electricidad (CFE), dentro de la descripción del modelo se usará el apoyo de planteamientos y bases teóricas, relacionándolas con las características internas y externas de CFE. Antes de comenzar con el análisis es conveniente recordar a Mintzberg (1989) quien nos permite tener un acercamiento a la esencia de las estructuras organizacionales por medio de dos requisitos que son fundamentales, y que se contraponen al proponer supuestos opuestos en las estructuras, la *división del trabajo* donde se realizan diversas tareas y la *coordinación* de las tareas para llevar a cabo las actividades.

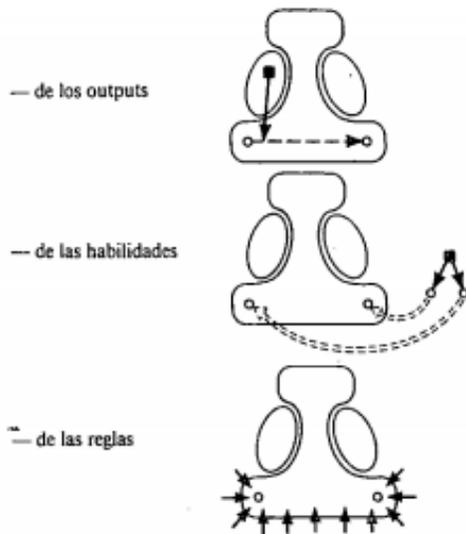
Dentro de las estructuras organizacionales son necesarias algunas herramientas de coordinación tales como las planteadas por Mintzberg (1989:117):



La adaptación Mutua: consiste en un proceso simple de comunicación informal.

Supervisión directa: se logra a partir de que una persona emita ordenes o instrucciones, tal como cuando un jefe les dice a otros lo que tienen que hacer.

Normalización de procesos de trabajo: es el medio a través del cual se especifican los procesos de trabajo de las personas.



Normalización de los Optopus: se especifican los objetivos que se pretenden alcanzar por medio de un plan de desarrollo en las diferentes áreas de las estructuras.

Normalización de habilidades: consiste en la normalización de los procesos laborales, donde los trabajadores realizan su labor de manera automática

Y por último normalización de las reglas:

regulan, coordinan y afectan el trabajo que se desarrolla en toda la organización haciendo que todo mundo funcione de acuerdo con un mismo conjunto. Cada uno de los mecanismos de coordinación que se describieron anteriormente forman parte de las estructuras organizacionales, y que deben de olvidarse ya que se encuentran conformadas por el arreglo de todas las partes que las integran, por consiguiente, estas se encuentran cambiando continuamente por influencia de los miembros que las integran.

Las interacciones sociales y las presiones ambientales son algunos de los elementos que impulsan el cambio constantemente dentro de las estructuras. (Ranson, Hinings y Greenwood: 1980) dentro de Hall, R. (1996), describe a las estructuras organizacionales como *“un medio complejo de control que se produce y recrea continuamente en la interacción, sin embargo, da forma a esa configuración: las estructuras se constituyen y son constituyentes”* p.53, a través de esta conceptualización se enfatiza que las estructuras como tal nunca se quedarán fijas y siempre estarán en constante cambio.

A través de las anteriores perspectivas de la estructura se destaca la importancia de las interacciones humanas en las organizaciones, puesto que las estructuras van a configurar las prácticas de la gente, y simultáneamente las prácticas de la gente van a constituir a la estructura. Dentro del manual de la organización general de la comisión federal de electricidad, se menciona algunos acontecimientos importantes

que impulsaron a que CFE modificara algunos de los aspectos que comprenden la estructura de su empresa y algunas de las que destacan son:

Año 2009 se absorbe el control de abastecimiento de energía eléctrica en todo al país, después de la extinción de Luz y Fuerza del Centro por decreto presidencial dejando a más de 6 millones de nuevos clientes que pertenecían a el estado de México, Morelos, Hidalgo, Puebla y Distrito Federal en manos de CFE de un día para otro.

Año 2013 como uno de los años que marcaron hechos claves y trascendentales al transformarla en una empresa productiva del estado, conduciendo sus operaciones hacia los estándares internacionales perfilando la generación de valor y rentabilidad económica, provocando cambios en todos sus ámbitos de acción, el jurídico, administrativo, organizacional y operativo.

Año 2016 se publicaron los términos de la estricta separación legal dentro de CFE en los que se establecían que la empresa a partir de ese año llevaría a cabo sus actividades de manera independiente, y bajo las condiciones de estricta separación legal a través de empresas productivas subsidiarias (EPS), empresas filiales (EF) o cualquier modelo de asociación previsto por la Ley de CFE.

Año 2017 se publica el plan de negocios de la CFE proyectado del 2017 – 2021 en él se estableció la dirección, hoja de ruta y las acciones prioritarias de la Empresa, y así mismo dentro del modelo se incluía un nuevo modelo operativo para definir el rol, atribuciones y funciones tanto del Corporativo de la CFE como de las EPS y las EF.

En el año 2020 se propago un virus a nivel mundial, el SARS-CoV-2 o mejor conocido como COVID-19, mismo que logro poner en jaque a más de una empresa por todo el mundo, esto ocasionado por la alta propagación del virus al igual que por la facilidad con la que las personas se contagiaban, siendo los lugares donde se encontraran juntas las personas el escenario perfecto de infección. Con la intensión de impedir el contagio se recomendó a todos tomar sana distancia, y CFE no se quedó atrás, desde el inicio de dicha situación ha mantenido la política de

priorizar el trabajo sin descuidar a su personal. Al 28 de febrero de 2021 se mantuvieron 16,202 personas laborando a distancia, las cuales representan el 20.1% del personal activo y muestra una reincorporación moderada de trabajadores no vulnerables a sus centros de trabajo. Como tal la CFE se encuentra comprometida con el cuidado y la protección de su personal, el principal activo y motor de esta empresa, y por consiguiente se ha mantenido en una estrecha relación con las autoridades del Sindicato Único de Trabajadores Electricistas de la República Mexicana (SUTERM), para impulsar las mejores prácticas y que los trabajadores realicen su labor en un ambiente seguro y saludable, al establecer roles de horarios y días laborales para reducir el número de personas que realizan trabajo presencial, sin poner en riesgo la generación y suministro de electricidad.³

Con el objetivo de llevar a cabo una descripción y análisis más objetivo de la estructura organizacional en CFE es pertinente la utilización de un modelo de diagnóstico organizacional. El proceso de elaboración de un modelo de diagnóstico e intervención organizacional puede llegar a consistir en el desarrollo de acciones programadas, todas con el objetivo de promover el cambio. Sin embargo, no siempre es así, y la utilización de los modelos es generada como un instrumento de las consultorías o investigaciones, mismas en las que se tiene como intención identificar los desafíos y oportunidades que son presentes en las entidades de análisis, con el objetivo de proponer recomendaciones concretas y viables del panorama organizacional. Tadlaoui (2013) define a las consultorías como aquellos servicios que se prestan a los clientes de manera delimitada y espacial temporalmente para la generación de productos o resultados, por medio de la aplicación de conocimientos y practicas a situaciones específicas para identificar necesidades y problemáticas; diferenciándose principalmente de la investigación al ser definida por las necesidades de los clientes. Mientras que en las investigaciones se persiguen una amplia gama de objetivos en los que se buscan explicar, describir,

³ Datos recuperados del Portal de CFE, en <https://app.cfe.mx/Aplicaciones/OTROS/Boletines/Prensa?c=1>

comprender fenómenos, establecer correlaciones al igual que señalar soluciones prácticas.

Pero tomando en cuenta que el análisis está desarrollado sobre la base de una investigación en CFE, es que se diseñará un modelo de diagnóstico en el que se pretenderá aproximar el tipo de estructura con la que cuenta a partir de definir el tipo de investigación que se está desarrollando, siendo descriptiva con rasgos correlacionales, puesto que en los estudios descriptivos se caracterizan de diversos aspectos, dimensiones o componentes de situaciones donde se evalúan independientemente tanto conceptos como variables, y en el caso del estudio correlacionales se tiene como propósito el medir e identificar la relación entre variables o conceptos para así conocer cómo se van a comportar otras variables que también se relacionan. (Tadlaoui, 2013: 49:53). Situación que para fines de la investigación se exhibe como el escenario perfecto en cual se pueda determinar el papel que desempeña la cultura e identidad organizacional en el proceso de identificación de los trabajadores de CFE, en un ambiente que ha asumido una serie de cambios dentro de las que destacan el asumir el control de más de 6 millones de nuevos clientes de un día para otro, orillándola a tener que contratar personal nuevo, generando sin saberlo una interacción cultural que algunos autores como Espinosa (2012) denominan como sincretismo cultural, sin embargo, el objetivo es analizar el papel que desempeña la cultura e identidad organizacional en el proceso de identificación de los trabajadores del sector Chapingo de Comisión Federal de Electricidad (CFE).

A continuación, se presenta en la figura (2) una ejemplificación del modelo de análisis para la CFE tomando en cuenta la serie de características que Rodríguez (2006) desarrolla en diferentes modelos expuestos por él, siendo herramientas teóricas y conceptuales que ayuden a la recolección de información:



Figura (2). Diseño de modelo de diagnóstico organización. Elaboración propia con base en Rodríguez, D. (2006).

Como se puede observar en la figura 2, se han seleccionado ocho características para llevar a cabo el diagnóstico organizacional, las cuales se han dividido en dos factores, el factor interno en el que se encuentran cuatro características que contienen elementos internos de la organización de las cuales existe una interacción directa de los elementos que conforman a la organización, y el factor interno-externo en el cual se encuentran el resto de las características que tienen impacto tanto externa como internamente en la organización. Para el caso de las características que se encuentran sobre las líneas punteadas son aquellas que conforman los límites organizacionales.

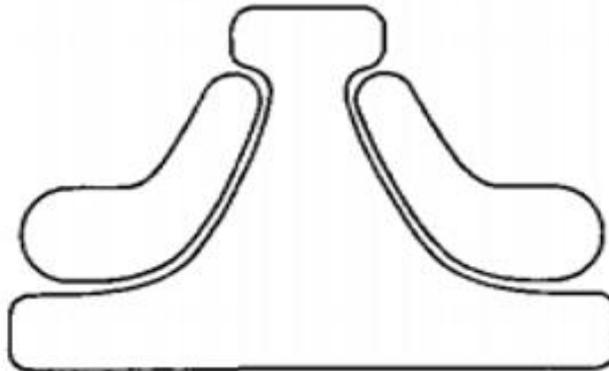
Para justificar la importancia de cada variable iniciaremos con:

❖ **La Estructura:**

Existen diversas explicaciones respecto a las estructuras organizacionales, mismas que llegan a variar por factores contextuales como el tamaño, y la tecnología. Incluso de acuerdo con Hall (1996) las estructuras son tan dinámicas que provocan que las organizaciones se diversifiquen y reorganicen con el fin de ajustarse mejor a sus ambientes, haciéndolo al cambiar de tamaño, adoptar nuevas tecnologías, estrategias nuevas y rescatando algunas ya utilizadas. A su vez las estructuras son herramientas usadas por investigadores y consultores para determinar el perfil de las organizaciones, haciendo posible conocer información de sus miembros tales como la edad, el género, educación, antecedentes laborales y así determinar la estructura organizacional referente al organigrama y organización del trabajo a través de identificar los departamentos, grupos de trabajo y tamaño Rodríguez (2006).

Por lo tanto, desde una visión más sistemática las estructuras también se pueden definir como las maneras en las que se divide el trabajo en diferentes tareas y la forma en la que se logra la coordinación entre las mismas. Existen una serie de factores que van a influir en el diseño estructural que definirá a la organización, tales como la edad y el tamaño, el entorno, el sistema y el poder. Tomando en cuenta las diferentes configuraciones planteadas por parte de Mintzberg (1989) una de las configuraciones que más se aproxima a CFE es la configuración maquina contada con estructuras perfectamente sintonizadas para funcionar como maquinas integradas, reglas y burocráticas. A continuación, se presenta un esquema para ejemplificar el modelo diseñado por Mintzberg en contraste con el organigrama perteneciente a CFE una empresa con más de 84 años de experiencia en la industria eléctrica, con un tamaño grande al contar con más de 94 mil trabajadores activos, de los cuales 71 mil están agremiados al SUTERM, todos ellos en 4 procesos; generación, transmisión, distribución y suministrador de servicios básicos.

La organización maquina



Fuente: Mintzberg (1989: 155)

Figura (3) La Organización Maquina v/s CFE. Elaboración propia con base en Mintzberg (1989).

Las configuraciones maquinales se caracterizan por una serie de atributos como el ser lo suficientemente maduras, grandes que tengan el volumen de trabajo operativo necesario para la repetición de normalizaciones, al igual que el estableciendo de procedimientos para hacer frente a algunas otras características que las hacen únicas y diversas tales como:

- Centralización en la toma de decisiones
- Burocráticas
- Procedimientos formales
- Trabajo especializado
- Normatizar el trabajo
- Organización grande y madura
- Una Forma Instrumental
- Procesos de planificación
- Resistencia al cambio
- Obsesión por el control
- Problemas humanos
- Problemas de coordinación administrativamente

❖ Comunicaciones

El conocer el sistema de comunicación en la organización permite identificar algunos de los principales problemas, determinando las comunicaciones descendentes, antecedentes, y las comunicaciones propias del flujo de trabajo. Dentro de CFE se encuentra desarrollada un área de transparencia al tener públicamente la mayor parte de su información dentro de su sitio web hasta lo dispuesto dentro de la ley de la Comisión Federal de Electricidad. En el documento se establecen los parámetros en los cuales desempeñara las funciones de la empresa, siendo explícitas las actividades a desarrollar dejando bien marcado el camino por el cual sus mismos empleados deben laborar.

La ley de la CFE que se encuentra publica en el sitio web de la cámara de diputados permite ver lo funcional y estructuradas que son las actividades dentro de la empresa tal como en la configuración maquinal, esto al normativizar sus procesos laborales y por consiguiente la misma comunicación, en la cual cada uno sabe sus actividades a desarrollar desde el ápice estratégico hasta el escalafón más bajo, debido a que dentro de la misma ley son explícita las funciones a desempeñar no solo por área dentro de la empresa, si no los objetivos generales de la CFE, sin dejar margen de error o de movimiento tal como se encuentra presente en el artículo 6 en el que se estipula que solo podrá realizar actividades operaciones o servicios necesarios para el cumplimiento de su objeto por sí misma. Y con respecto a la comunicación de la información de los acuerdos tomado en cuenta la toma de decisiones por parte del consejo de administración, en el artículo 28 de la ley de la CFE se acorto por el consejo de administración y sus respectivos comités que todas las actas, acuerdos y decisiones tomadas serán publicadas por regla general en la página web de la Comisión Federal de Electricidad.

❖ Motivación

La motivación es considerada por algunos investigadores como Rodríguez (2006) como un elemento central en los diagnósticos organizacionales, debido a que a través de la motivación se pretende el logro de objetivos si consiguen un apoyo y compromiso por parte de sus miembros en las metas organizacionales.

En esta variable es posible determinar

- ❖ La motivación laboral existente: la visualización de los fines organizacionales
- ❖ Agrado o desagrado de las condiciones de trabajo
 - Condiciones económicas
 - Condiciones sociales y psicosociales
 - Satisfacción e insatisfacción de los miembros de la organización

La remuneración y reconocimiento del trabajo de los empleados en CFE forma parte también la ley de CFE permitiéndoles contar con un régimen de remuneraciones especial, distinto del previsto en el artículo 127 constitucional, todas estas siempre en acuerdo con el presupuesto de servicios personales aprobado. La política por la cual se guiarán las remuneraciones laborales será por medio del artículo 75 de la ley de la CFE tomando en cuenta los siguientes lineamientos:

- La política de remuneraciones tendrá como objetivo reconocer el esfuerzo laboral y la contribución de los trabajadores al logro de los objetivos de la empresa, conforme a los tabuladores aprobados
- Las remuneraciones para el personal se calcularán de manera equivalente a las existentes en la industria o actividad de que se trate

Como tal los dos lineamientos anteriores corresponden a las remuneraciones monetarias, sin embargo, no se debe de olvidar que no siempre los alicientes monetarios son los únicos, sino también el otorgamiento de promociones laborales o las oportunidades de ascender dentro de los puestos laborales, por lo que en el artículo 76 se expone la política de contratación, creación o modificación de puestos los cuales deberán requerir la publicación y recepción de solicitudes en la página web de CFE y de la empresa productiva subsidiaria correspondiente, ya sea de cualquier vacante que dicha empresa o sus empresas productivas subsidiarias soliciten. Y cualquier modificación de puestos, o de la estructura organizacional y las plantillas de personal, transferencia de plazas y contratación o nombramiento del personal será siempre en dirección hacia la mejor eficiencia operativa de las empresas.

❖ **Clima Laboral**

Esta dimensión forma una estrecha relación con la motivación, debido a que se crea una atmosfera laboral de los mismos miembros de la organización, generando un sentimiento grado estableciendo:

- ❖ Relaciones informales de camaradería
- ❖ Sensación de pertenencia a la organización
- ❖ Generación de rumores y comentarios negativos acerca de grupos y personas de la organización

Dentro de CFE se desarrolla una gaceta de desarrollo social electrónicamente mediante el cual comunican trimestralmente las actividades que desarrolla la Gerencia de Desarrollo Social, relacionadas principalmente con Calidad de Vida, Vínculo con la Comunidad y Difusión Cultural, a efecto de atender nuestro compromiso de responsabilidad social.ⁱⁱⁱ

El taller correspondiente a al año 2020 que fue el último realizado, es el primero en ser llevado a cabo de manera en línea, al llevar a cabo los lineamientos de la sana distancia obteniendo buena calificación por parte de los asistentes al manifestar el 88% una contribución a la satisfacción de sus necesidades comunicación de acuerdo con los temas abordados y con el cumplimiento del 100% del objetivo que fue el aplicar técnicas innovadoras de comunicación humana en la organización.^{iv}

❖ **Organización – ambiente**

Todas las organizaciones forman parte de un entorno, partiendo de variables ambientales que tienen importancias cruciales en la constitución organizacional, agrupándose en una serie de elementos tales como:

- ❖ Antecedentes históricos de la organización, cambios y transformaciones
 - 14 de agosto de 1937 el entonces presidente Lázaro Cárdenas expidió la ley para creación de Comisión Federal de Electricidad

Una empresa productiva del Estado de propiedad exclusiva del Gobierno Federal, con personalidad jurídica y patrimonio propios y gozará de autonomía técnica, operativa y de gestión con más de 84 años de funcionamiento.

- ❖ Relación organización – sociedad, reputación de la organización ante la comunidad

Con la intención de respaldar su compromiso con la sociedad dentro de la ley de CFE, en su artículo 112 CFE y sus empresas subsidiarias se sujetarán a la transparencia y acceso de su información, de fiscalización y rendición de cuentas, así como el combate a la corrupción, para prevenir, identificar, investigar y sancionar los actos u omisiones que las contravengan.

- ❖ Imagen de la organización en términos ecológicos

La CFE está al pendiente de su compromiso institucional con el desarrollo social que tiene desempeñándolo de manera transparente, honesta, eficiente, con sentido de equidad y responsabilidad social y ambiental, procurando el mejoramiento de la productividad con sustentabilidad, en función de minimizar los costos de funcionamiento de la industria eléctrica siempre en beneficio de la población y contribuir al desarrollo nacional. ^v

❖ **Sindicatos**

Los sindicatos son la forma de expresión organizada por los miembros de la organización siendo una forma de canalizar las inquietudes, hacerse escuchar y defenderse de amenazas eventuales.

Paralelamente a la creación de CFE se constituyó el primer sindicato dentro de la empresa descentralizada con tendencias nacionalistas, de nombre Sindicato Nacional de Trabajadores Electricistas Federales, perteneciente a la Federación de Sindicatos de Trabajadores al Servicio del Estado. Y por diferentes cuestiones ambientales siguió evolucionando hasta la conformación final en 1960 como el Sindicato Único de Trabajadores Electricistas de la República Mexicana (SUTERM) integrado por hombres y mujeres de la clase trabajadora, que prestan sus servicios en las Industrias Eléctrica

❖ **Cultura Organización**

En este elemento se encuentran las configuraciones que caracterizan, las particularidades propias de cada organización de manera interna y por la parte externa es la cultura de la sociedad en la que esta insertada la organización, además de considerarse también:

- ❖ Mitos
- ❖ Creencias
- ❖ Valores compartidos
- ❖ Forma de vida en el interior de la organización

En CFE se tiene presente la importancia de la cultura en su organización, por lo que con la intención de consolidar su compromiso con la sustentabilidad social ha desarrollado una política cultural en la que promueve la generación de conocimiento, el mejoramiento de las capacidades de sus empleados, así como el mejoramiento de convivencia con sus familias, así como una adecuada difusión de la cultura de su acervo histórico y patrimonial de la comisión^{vi}.

El logro de las anteriores actividades la CFE se ha hecho a través de la suma de esfuerzos y sinergias desarrolladas por la empresa con diversos organismos del sector público por medio de actividades en materia cultural persiguiendo:

- Posicionar a CFE como una empresa eficiente, eficaz en la prestación del servicio de energía eléctrica, con visión social e incluyente.
- Generar un sentido de pertenencia por parte de los trabajadores por laborar para CFE

Algunas de las actividades realizadas por la CFE son: Círculos de lectura

- Difusión de carteleras de eventos
- Exposiciones
- Eventos de cultura popular

❖ **Conflicto**

Como menciona Rodríguez (2006) el conflicto siempre puede llegar a presentarse en los sistemas sociales, aunque parecieran predominar las disfuncionalidades del conflicto también existen las consecuencias funcionales tales como, el alivio de tensiones y la cohesión interna del grupo, sin embargo, su presencia es evidente en:

- ❖ Conflicto entre sindicatos y directivos
 - Entre línea de staff
 - Entre profesionales y no profesionales (diferencias de antigüedad, remuneraciones)
 - Entre obreros y empleados (desigualdades)
 - Entre antiguos y nuevos
 - Entre departamentos
 - Conflictos interpersonales

Cada uno de los elementos descritos anteriormente conforman el modelo de diagnóstico elaborado a partir de las características específicas he únicas de la CFE que, si bien a través de los 84 años que lleva funcionando en el país, ha sufrido diferentes cambios provocados por las situaciones internas o externas que rodean a la empresa. Tan solo hay que recordar y retomar a Rodríguez quien insiste que los procesos de adaptación a las modificaciones del entorno en las organizaciones se dan de manera constante y gradual Rodríguez (2006:37).

Por medio del análisis organizacional desarrollado se espera haber indicado la situación de la organización, la relación de individuos y grupos, así como las potencialidades mismas que ha aprovechado la CFE para hoy en día ser la encargada de brindar el servicio eléctrico a todo el territorio nacional con más de 94 mil trabajadores activos, de los cuales 71 mil están agremiados a su sindicato el SUTERM, teniendo un nivel de electrificación del 98.95% a todos los habitantes con un crecimiento de un millón de nuevos servicios por año obteniendo hasta septiembre de 2020 45 millones de clientes.

Capítulo 5. Estrategia metodológica y Estudio de Caso

5.1 Enfoque Cualitativo de la Investigación

La investigación se apoyará de un enfoque cualitativo, abordando interpretativo, tratando de darles sentido a los conceptos, por medio de el naturalista se basa de todos aquellos fenómenos históricos, sociales, culturales y políticos, mientras que el interpretativo permite analizar los fenómenos desde la perspectiva cercana de los actores en la realidad tal y como la interpretan. Es conveniente también mencionar los tipos de investigaciones cualitativas que nutren el foco centran de las investigaciones cualitativas, y tomando en cuenta que la en la investigación se describirá tanto la cultura e identidad organizacional en el transcurso de un evento de sincretismo cultural, es que sean considerado el uso de diversas herramientas tales como: (Sarah Tadlaoui, 2013)

- Etnografía: en este enfoque se desarrolla una descripción e interpretación profunda del grupo o sistema social, en los cuales se analizan las creencias, significados, conocimientos y las prácticas culturales de los grupos seleccionados.
- Diseños narrativos: permiten al investigador tener un enfoque más personalizado con los actores, debido a que se recolectan datos sobre las historias de vida y experiencias, obtenidas por medio de autobiografías, biografías, entrevistas, documentos y materiales personales, las cuales hacen posible que los diseños narrativos de los individuos o comunidades se reconstruya la historia haciendo posible describir e identificarlas en categorías.

El enfoque sobre el cual se pretende desarrollar la investigación será aquel que permita generar una descripción que señale la situación de la organización, a partir de la relación de los individuos y los grupos, y a su vez que tipo de dificultades pueden hacerse presentes. Ahora bien, como se ha mencionado en otras ocasiones nuestra investigación será desarrollada en Comisión Federal de Electricidad (CFE), la cual se vio en la necesidad de enfrentar lo cambiante de su entorno al momento

de hacer frente a la demanda de energía eléctrica en todo el país de un día para otro, a partir de la extinción de Luz y Fuerza del Centro. Siendo así una organización sometida al cambio derivado de los procesos de adaptación y modificaciones del entorno.

Las investigaciones cualitativas por lo general son métodos utilizados dentro de las investigaciones que forman parte de las ciencias sociales, a través de las cuales se busca hacer comprensible los hechos y fenómenos. Es decir, Bonilla, y Rodríguez, (2005) dentro de María (2016) define a los métodos cualitativos como aquellos que se orientan a casos específicos dentro de los que su principal prioridad no es medir sino cualificar y describir el fenómeno social que se esté analizando. Por lo general el uso de métodos cualitativos es escogido como una metodología ideal para describir y determinar los fenómenos a partir de los puntos de vista de los participantes en su ambiente con relación a los aspectos que lo rodean por medio de herramientas como palabras, textos, discursos, dibujos, gráficos e imágenes para comprender la vida social, es decir, por medio de las herramientas se busca comprender el conjunto de cualidades que al relacionarse producen un fenómeno determinado.

Existen diversas herramientas metodológicas que se han utilizado por los investigadores en sus respectivas áreas con el objetivo de profundizar en la realidad social de las organizaciones, es importante precisar la existencia de alternativas metodológicas en las investigaciones tales como las cualitativas y cuantitativas dentro de las cuales cada una cuenta con sus respectivas epistemologías, diseños metodológicos, técnicas e instrumentos que se ejecutan y son acordes dependiendo del objeto de estudio que se tenga como propósito a explicar, comprender y transformar las distintas realidades sociales (Monje, 2011).

Algunos autores como Ruiz Olabuénaga (1999) definen a las investigaciones cualitativas como aquellas que usan métodos inferenciales con el propósito de construir teorías que permitan comprender los diversos fenómenos humanos, culturales y sociales; por medio de análisis que buscan recabar e interpretar la realidad de los sujetos. Los análisis de carácter cualitativo se caracterizan por ser

denominados *naturalistas*, al estudiar y comprender a las personas en su estado natural, es decir sin manipularlas o alterar el entorno en el cual viven, mientras otras son consideradas *fenomenológicas*, dado que se indaga acerca de lo que los sujetos piensan, perciben, sienten y creen; por último, son *etnográficas* al estudiar a los sujetos en su propia cultura, insertándose en ella como uno más, sin dejar de ser investigadores y sin convertirse en una persona más del núcleo.

Algunos autores señalan que las investigaciones de carácter cualitativo se nutren epistemológicamente de *la hermenéutica, la fenomenología y el interaccionismo simbólico*. El pensamiento *hermenéutico* se sustenta del supuesto en el que los actores sociales no son un objeto de estudio que es tratado como cosas, sino elementos que tienen un significado, reaccionando, hablando y reflexionando, orientando el análisis a ir más allá de solo buscar una explicación de su comportamiento y en su lugar se indaga la comprensión e identificación de los aspectos que le dan sentido tales como sus motivaciones, expectativas, razones y creencias. Por otra parte, *la fenomenología* se orienta a visiones más amplias que tienen como objetivo una comprensión de los fenómenos, a partir del sentido que las cosas u objetos adquieren para los individuos, donde los procesos sociales dependerán de manera directa de la percepción de los propios actores sociales, es decir, dentro de esta característica se señala la interdependencia que existe entre el sujeto y el objeto, siendo así el conocimiento rescatado una interpretación de las características sociales y personales del observador, y por último del *interaccionismo simbólico* se plantea la comprensión de la realidad social, es decir, se objetiva por desarrollar una interpretación a través de la observación acerca de la realidad de los individuos desde el interior a partir de lo que ellos mismos perciben de sus experiencias vividas (Monje, 2011).

5.2 Herramientas Metodológicas

El apoyo las diferentes herramientas cualitativas con el principal objetivo de captar y desarrollar una descripción aproximada de la realidad social, desarrollando interpretaciones del comportamiento, conocimientos, actitudes, y valores de los

individuos. Las herramientas que son utilizadas en las investigaciones de caracteres cualitativo como la presente, son seleccionadas con la intención de describir de manera más acertada el objeto de estudio, adoptando métodos y herramientas que se ajusten de a las necesidades y cualidades del fenómeno que se esté estudiando. Por lo que la selección de las técnicas e instrumentos para la recopilación de información recae principalmente el uso de cada una, la primera se refiere al conjunto de actividades o procedimientos específicos utilizados para recolectar información mediante, la vista, experiencias, preguntas o lecturas, por su parte el instrumento es funcional a las técnicas y se distingue de estos por medio de tres procesos que no siempre se llevan a cabo que son la captación, el registro y la medición (Granados, 2020).

Dentro de las principales herramientas que serán utilizadas son:

La observación, que es un proceso deliberado y sistemático de sensopercepciones con el principal objetivo de captar la realidad que se estudia, teniendo un acceso directo con el fenómeno que se estudia, complementándose particularmente en este caso con notas de campo y diario de campo, consistiendo en desarrollar registros detallados de los aspectos que son observados en la realidad del fenómeno, estas notas son desarrolladas de manera digital, llevando un cronograma de los encuentros en ella (Granados, 2020).

La selección de la observación como un instrumento principal en el desarrollo de la presente investigación radica en el alcance mismo de ella, ya que al realizarse de manera sistematizada, focalizada y estructurada, se convierte en un método científico que será de gran utilidad, principalmente en investigaciones descriptivas, analíticas y experimentales dado que existen diversas formas de llevar a cabo este proceso, sin embargo, para la presente investigación solo se utilizarán los siguientes(Sáenz y Tamez, 2014):

- **Observación directa:** consistiendo en ser aquella que es realizada directamente por el investigador, aplicándose en los laboratorios o en el campo, recuperándose así información primaria o de primera mano.

- **Observación indirecta:** es aquella que es ejecutada desde el gabinete o escritorio, el trabajo de campo es escaso o nulo, limitándose ampliamente a la recopilación documental, y análisis de datos secundarios
- **Observación estructurada:** es utilizada principalmente en los estudios de carácter cualitativo, así como en las entrevistas desarrollando una focalización en el objeto de estudio profundizando en cada detalle.

Así mismo, estos tipos de observación que se utilizarán en el análisis serán acompañados necesariamente de un registro organizado acerca del proceso que se está observando dentro del cual se describan las impresiones y experiencias del investigador, teniendo en consideración los aspectos clave que se observan y que pueden llegar a desvanecerse en la memoria.

La interacción y participación directa dentro del área de estudio ha tenido lugar con el apoyo de un trabajador que forma parte de CFE, pero por fines de confidencialidad y con la intención de no ocasionarle problemas dentro de su zona de trabajo, y a petición personal se omitirá su nombre refiriéndose a él en el futuro desarrollo de la investigación como “Factor Z”. Gracias a este empleado se ha logrado tener un contacto directo con la fuerza laboral de la zona de estudio, obteniendo de manera satisfactoria entablar conversaciones con diversos empleados, desarrollando con ellos entrevistas semiestructuras como una herramienta de apoyo a la observación, mismas que fueron detalladas en el diario de campo.

Las entrevistas semiestructuradas son consideradas como una técnica de interacción personal que tiene como intención promover la libertad de expresión con los trabajadores, generando preguntas sin orden y siguiendo la línea de las conversaciones que se establecieron para conocer las opiniones, actitudes y comportamientos de los individuos (Granados, 2020):

Por medio de las entrevistas semi estructuradas será posible rescatar características y elementos clave que durante las encuestas difícilmente se logran apreciar, además es importante señalar que la observación será una de las herramientas clave, ya que dentro de la zona de trabajo se han presentado

dificultades de accesibilidad, prohibiendo el uso de dispositivos electrónicos, tales como, cámaras, videocámaras, grabadoras o celulares, dada la información que es manejada en algunas de las mesas de trabajo, a su vez, muchos de los trabajadores muestran incomodidad así como una resistencia al diálogo al manejar una entrevista formal, de la cual se extraiga su nombre, puesto de trabajo y principalmente su opinión personal.

La utilización de métodos de manera formal no puede quedar de lado, y considerando la formalidad de la investigación es que se utilizará de apoyo la aplicación de encuestas y preguntas abiertas complementado la observación, con la finalidad de recopilar información que se aproxime a la realidad, ya que no debe olvidarse que la recolección de información no proviene de una máquina sino de un ser humano, situación que debe ser considerada al momento de estructurar las preguntas por medio de un proceso de comunicación que permita transmitir oralmente las definiciones personales a una situación en específico; no debe olvidarse que el uso de este tipo de técnicas que adhieren cierta subjetividad le permiten al investigador enriquecer sus descripciones a través de las opiniones que son valiosas (Sáenz y Tamez, 2014).

Tomando en consideración las diversas herramientas que sirven de apoyo para complementar el análisis, se determinó desarrollar una serie de preguntas después de la encuesta con la intención profundizar y conocer la historia de vida de cada uno de los entrevistados, y así llegar a señalar aquellos elementos y características que son compartidas, y que les permite identificarse con sus mismos compañeros, o en su debido caso aquellos impedimentos que producen fricción en ellos. Por medio de esta descripción es posible encontrar cuáles son las características que entran en juego al momento de la interacción entre los trabajadores, y si a su vez se construye algo más, tal como una relación más allá de lo laboral, de amistad, o simplemente se consideran compañeros de trabajo, complementado la encuesta y el análisis que parte de un enfoque individual a uno colectivo.

Es necesario recalcar que algunas de las dificultades que se hacen presentes en las investigaciones cualitativas es lo complicado que se vuelve el llegar a medir o

cuantificar las actitudes, opiniones o percepciones, por lo que como un apoyo adicional a las principales herramientas que construyen y describirán el fenómeno que se analiza, se recurrirá a la encuesta asignándoles a las respuestas ciertos valores disminuyendo la carga ideológica que caracteriza a las ciencias sociales. El método que se empleara en la encuesta es la escala de Likert, más aún, la escala por si sola cuenta con diversas aplicaciones, sin embargo, para los fines de la presente investigación solo utilizaremos el social, del cual se desprende la captación y medición de aspectos tales como opiniones y actitudes (Sáenz y Tamez, 2014).

Es importante precisar que el utilizar escalas en encuestas con la intención de clasificar actitudes y opiniones conlleva la posibilidad de cometer algún error, surgiendo de la dificultad de determinar los valores, así como de dividir en partes iguales la escala, sin embargo, tomando en consideración ese margen de error, algunos autores tales como Sáenz y Tamez (2014) mencionan la existencia diversas escalas que lo disminuyen, tales como *la Thurston*, la cual usualmente es usada para investigaciones de laboratorio sobre opiniones denominándose en intervalos que son aparentemente iguales, por otra parte *la Likert*, mide escalonamientos de actitudes dentro de los cuales se guarda una relación directa con el objeto de estudio, y por último *el escanograma de Guttman*, representa las respuestas de orden jerárquico, en el cual no se requiere un gran número de reactivos.

Por lo tanto, tomando en consideración el tipo de análisis que se está desarrollando, así como la adaptabilidad de las actitudes, se seleccionó la escala de Likert por ser aquella que ofrecía mayor adecuación, al ser una escala que mide el nivel de aceptación a partir de si se está de acuerdo o no con el cuestionamiento. Generalmente la escala de Likert se construye por medio de ofrecer en las respuestas el mayor número de afirmaciones con el objetivo de calificar al objeto de la siguiente manera (Sáenz y Tamez, 2014):

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No se	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

Tabla (5) elaboración propia con base en Sáenz y Tamez, (2014) métodos y técnicas cualitativas y cuantitativas aplicables a la investigación en ciencias sociales

Los principales cuestionamientos que se desarrollaron en la encuesta para apoyar y enriquecer a las preguntas, y a la observación son las siguientes que se encuentran estructuradas por medio de tres niveles que no son visibles para el entrevistado, pero que para el investigador es relevante:

- De la pregunta uno a la seis se construyeron preguntas para describir y analizar los elementos personales propios de cada sujeto con respecto a cómo se siente al formar parte de CFE, así mismo se encuentran cuestionamientos más específicos con respecto a la relación entre la organización y ellos, para así tener una interpretación de la realidad de los trabajadores con respecto a su compromiso que estos tienen con su fuente de empleo.
- Mientras que el segundo apartado de esta se encuentra conformada por las preguntas siete a la once, donde por medio de ellas el enfoque ha cambiado y se comienzan a considerar elementos de integración sociales, entre el sujeto y sus compañeros determinando la relación que se ha desarrollado a partir del ingreso del empleado a CFE y si este fue un empleado de la extinta luz y fuerza como es que se ha adaptado a su nuevo entorno.
- Por último, en las preguntas doce a la quince cambian de enfoque orientándose más hacia el sentido de integración de identificación como empleado no solo a nivel grupal o social con sus compañeros, si no más hacia una aproximación a lo organizacional

En análisis de la diferente información que pertenece a la CFE se llevó a cabo por medio de la descripción y representación unificada y sistemática que facilitara su comprensión, recuperación y consulta; no debemos de olvidar que un ejemplo de técnicas en la ayuda de la recopilación y selección de información en las investigaciones cualitativas son investigaciones documentales, que son llevadas a cabo por medio de la lectura de documentos, libros, revistas, grabaciones y filmaciones (Dulzaides y Molina, 2004).

La revisión y selección de documentos referentes a la CFE, fueron principalmente retomados de la página oficial de la misma ya que esta empresa pertenece a la industria eléctrica siendo transparente, al mostrar informes anuales en su mismo sitio web así como los códigos de ética y conducta que de acuerdo la mayoría de los empleados que fueron entrevistados son las guías de actuación al momento de desempeñar sus funciones, ahora es importante mencionar que aunque la empresa es transparente en la publicación de su información interna, los estudios y análisis a partir de visitas a sus centros de atención, son de difícil acceso ya que existe mucha renuncia por parte de los directivos y los propios representantes sindicales a que sea filtrada información confidencial o que exista algún riesgo para quien desarrolla la investigación al ingresar a sus instalaciones.

Ahora bien, la importancia de la revisión documental en investigaciones de carácter cualitativo como la presente son necesarias al ser sometidas a un proceso que es llevado a cabo por quien desarrolla el estudio, al comunicar la información que es recaba transmitida facilitando su acceso, además de ser transformada al pasar del documento original a uno secundario de fácil acceso y difusión, así como también el surgimiento de un nuevo documento de orientación científica e informativa al presentar una interpretación y sinterización del original. (Dulzaides y Molina, 2004)

Más aún, no debe de ignorarse que la elaboración tanto de las encuestas como de las entrevistas semi estructuradas, pese a ser herramientas que son de elaboración propia de quien desarrolla el estudio, estos fueron sometidos a varias revisiones así como la aprobación de los responsables del centro de la CFE, debido a que estos documentos no podían ser aplicados al personal hasta no ser autorizados por ellos, considerando que los propios trabajadores podían tomar estas las encuestas o entrevistas como una invasión a su privacidad, debido a que la influencia sindical en ellos es muy importante para los propios trabajadores.

Capítulo 6 Estudio de Caso

6.1 Descripción del escenario de Investigación

La Comisión Federal de Electricidad (CFE) cuenta con distintos centros de atención a clientes distribuidos a lo largo de todos los estados de la república, más aún, para el caso de estudio se tenían que considerar aquellos centros que se encontraran en el centro del país, y que hubieran sido anteriormente centro de la extinta LyFC que en su mayoría llegan a ser todos, por ser sus antiguas instalaciones.

El caso de estudio fue llevado a cabo en un centro de atención específico del Estado de México, en el municipio de Texcoco, en el que se concentran las oficinas centrales del área de Chapingo, designada así por la subestación con el mismo nombre la cual pertenece a la gerencia regional de transmisión central, que está ubicada en las afueras del mismo municipio, reportando una tensión eléctrica de 230kW al ser de gran importancia para la red eléctrica brinda energía al Valle de México. A su vez este centro de atención forma parte de la zona centro, siendo uno de los afectados por parte de la extinción de LyFC, el cual se encuentra integrado por aproximadamente 80 trabajadores que conforman distintos de departamentos tanto de campo como de oficina, por lo que este centro acoge al personal durante todo el día, permitiendo un flujo de este durante todo el día.

Una característica que para los fines del estudio ampliaba las condiciones favorables para considerarlo, era el personal de distintas áreas y departamentos, una condición que facilitaría la movilidad y recolección de información; así como del traslado a las oficinas sindicales que se encuentran en el mismo municipio, oficinas que tenían que ser visitadas para la obtención de un acceso con mayor facilidad y sin violentar sus derechos sindicales, por otra parte en estas mismas instalaciones se encontraban las oficinas de los directivos responsables de esta área, los cuales desde los primeros acercamientos mostraron bastante interés por el desarrollo y ejecución del estudio, por ser uno de los municipios con menos productividad para la CFE, al tener cuentas impagables por más de 33 millones de pesos.

6.2 Acercamiento a la organización de Análisis

La presente investigación que se ha desarrollado a lo largo de este documento, comenzó con un acercamiento previo a los directivos medios de las oficinas centrales de la CFE en el área del municipio de Texcoco Estado de México, con la principal inquietud de establecer un dialogo y solicitar la viabilidad de analizar su centro de trabajo, por cuestiones de seguridad y privacidad se acordó con dichos medios, suprimir el nombre de todo el personal entrevistado que pertenezca a la organización, todo con la finalidad de no violentar en contra de sus derechos, privacidad y así estos puedan expresarse abiertamente, así mismo no debe de olvidarse que la presente investigación se apoyara de la visión interpretativa del investigador en el campo, por lo que a partir de él se describirá de la manera más aproximada su realidad social, valores, costumbres e ideologías de los entrevistados.

El primer contacto establecido con el jefe "A" se concretó con éxito y se congenio con gran inquietud de su parte al mostrar interés en conocer la situación que se enfrentó después del año 2009 cuando CFE se hizo cargo de abastecer energía eléctrica a la zona centro, misma situación que provoco una interacción involuntaria de los trabajadores al estar juntos, ya fueran trabajadores de CFE, extrabajadores de la extinta Luy y Fuerza del Centro o ajenos a estas dos; como tal se debe de considerar que este evento significo un antes y un después, debido a que es reconocido por los mismos Jefes a pesar de ya ser un acontecimiento que paso aproximadamente hace 11 años.

Dentro de las primeras visitas que se hicieron al centro de trabajo, se debe considerar que son de las más importante dentro del análisis, debido a que sin que ellos se percaten de su accionar ya se estaba realizando una observación indirecta, así como una participación de igual manera, concretando platicas informales pero que si bien, permiten ir construyendo una armazón de la situación en la cual se encuentra dicha organización, permitiendo que las personas con las cuales se interactúa se expresen sin sentirse presionadas, o incomodas al reflejar comentarios

de como interpretan ellos su propia realidad laboral. Dentro de los primeros acercamientos se debe de aclarar que estos fueron antes de la pandemia, para así asegurar la viabilidad del proyecto en CFE.

Con los primeros acercamientos a los jefes inmediatos en la zona centro de Texcoco es posible observarse una división laboral que visualmente no se encuentra marcada, pero si existente, y por medio de la observación es posible señalar algunos elementos, tales como la presencia de dos grupos internamente: personal de confianza y personal sindicalizado, y aunque en su totalidad todos son responsabilidad del jefe "A", este para algunas acciones tales como por ejemplo entrevistas o un análisis como el que se está desarrollando, tiene que tomar en consideración al Representante Sindical, quien de acuerdo a los estatutos del Sindicato Único de Trabajadores Electricistas de la República Mexicana (SUTERM) es quien funge como portavoz de las consignas, reclamos, exigencias, alternativas y propuestas de los trabajadores, siendo un intermediario entre trabajadores sindicales y la propia empresa, y al no tenerle en cuenta, esta acción podría considerarse como una invasión a su privacidad laboral de los empleados.

Por otra parte, también es evidente una de las principales inquietudes que atrajeron la atención de desarrollar la presente investigación, la cual es una fuerza laboral construida a la brevedad, al igual que como CFE se hizo cargo de la zona centro de un día para otro, forzando la interacción de distintas culturas e identidades organizacionales propias de cada trabajador, y que aunque esta situación forma parte de la historia, aun se reconoce la existencia o señalamiento entre los mismos trabajadores, al reconocerse entre ellos de quien llego a formar parte de la extinta Luz y Fuerza del centro.

La breve descripción que anteriormente se ha expuesto, ha sido el resultado de una serie de reuniones que se tuvieron con el jefe "A", el representante sindical, y con algunos trabajadores por medio de diálogos formales e informales, permitiendo que se generarán puntos de comparación al respecto del centro de trabajo a partir de la opinión de cada uno, además las circunstancias de la pandemia permitieron que se pudiera observar dos escenarios, gracias a que algunas de las juntas fueron antes

de la pandemia, y durante ella, siendo el Covid -19 un elemento que ha dejado ver aún más los tiempos de interacciones sociales, tales como el distanciamiento social dentro del centro de trabajo, obstruyendo la convivencia grupal, el compañerismo, y la amistad, sin embargo, no debe de olvidarse que la descripción de la realidad cultural e identitaria es un proceso complicado y delicado al ser elementos en los cuales su medición es compleja, es decir, existen elementos tales como el interés propio de cada trabajador por la organización, o la interacción que este tiene día con día con la cultura e identidad de la organización, conflictuando aún más la forma de recabar información planteando cuestionamientos similares a los de diversos investigadores, tales como, ¿Cómo medir el nivel de cultura o identidad? y ¿De qué manera es posible llevar a cabo un diagnóstico que represente el sentido de pertenencia que los trabajadores tienen?.

Tomando en cuenta que la medición de la cultura e Identidad en las organizaciones es compleja y ambigua, fue que se tomó en consideración el enfoque descriptivo y cualitativo para desarrollar una explicación más aproximada de la realidad, por lo que se examinaron diversas evaluaciones acerca de las motivaciones personales y se diseñaron preguntas acordes a los instrumentos seleccionados para llevar a cabo un análisis más aproximado a la realidad que se experimenta.

6.3 Descripción del contexto en el cual se desarrolló la investigación

La investigación se suscitó en un panorama poco inusual pero que azotó en su mayoría a todas las organizaciones del mundo, de igual manera México no fue la excepción, registrándose aproximadamente en el mes de marzo el primer registro oficial de casos en el país, para que así, el día 11 de marzo la Organización Mundial de la Salud declarará de manera oficial la enfermedad Covid-19 como una pandemia, provocando que está, revolucionara las formas de contacto de las personas, la comunicación y relaciones sociales en todos lados, resultando en una severa crisis económica y sanitaria. Las principales transformaciones en las formas de relacionarse socialmente económica y laboralmente impactaron de manera inmediata en lugares de mayor afluencia social por lo que estas tuvieron que ser

cerradas por ser consideradas los principales focos de contagios, para que así de igual manera se recomendara el confinamiento de las personas en sus hogares. (López, 2021)

La afectación provocada por el distanciamiento social en los diversos sectores del país se hizo notar de diferente manera, esto debido a que a medida que aumentaban las restricciones sanitarias, los estragos contra los mexicanos se hicieron notar provocando que miles de mexicanos perdieran sus empleos y aquellos que los conservaron, tuvieron que afrontar las nuevas modalidades laborales que se modificaron por el deterioro en la calidad de estos. Millones de personas que pertenecen a la fuerza laboral del país, fueron forzadas a acatar las indicaciones del distanciamiento social al quedarse en sus casas, teletrabajo, así como la baja de sueldos o en el peor de los casos despidos. (Feix, 2020)

Uno de los principales retos que tuvo que enfrentar el campo laboral mexicano fue intentar superar una de las peores crisis sanitarias sin precedentes que se hizo presente a nivel mundial, la cual impactó el lado humano y económico al mismo tiempo; siendo el autoaislamiento, la cuarentena y el distanciamiento social las principales medidas implementadas por el gobierno mexicano para contrarrestar la Covid-19, sin embargo, el aumento de los contagios del virus y la consiguiente crisis económica repercutieron adversamente por medio de tres consecuencias, la cantidad en los empleos, la calidad de los empleos que fue impactada por los salarios y los accesos a la protección social y por último, los efectos que impactaron los grupos específicos más vulnerables que enfrentaron las consecuencias en el mercado laboral. (Feix, 2020)

Para finales del mes de marzo del 2020 en el país se declaró de manera oficial la emergencia sanitaria como resultado del impacto que la epidemia del virus Sars-CoV2 (Covid 19), dentro del cual se plantearon las actividades esenciales y no esenciales de la economía para determinar que organizaciones seguirían funcionando o cuales no, y aunque la cuarentena en México no fue obligatoria, ni estricta, el impacto en el mercado laboral provoco altos estragos, sin embargo, las organizaciones que formaron parte del grupo de las actividades no esenciales no

fueron las más afectadas, si no aquellas que tuvieron que acoplarse a la nueva normalidad al tener que implementar el trabajo en casa, el teletrabajo o la implementación de roles para cumplir con el distanciamiento social, mismo que estuvieron en función dependiendo del establecimiento de los semáforos epidemiológicos que eran actualizados por semana, representados por un color verde, rojo y amarillo, dependiendo del registro de contagios que se encontraban en el nivel de ocupación hospitalaria. (Feix, 2020)

Tal como se describía anteriormente, en el país se declaró una lista de organizaciones que desempeñan actividades esenciales y por lo tanto, debían de acoplarse a la nueva normalidad, contribuyendo al distanciamiento social tal como señaló el gobierno Mexicano, y en el caso de Comisión Federal de Electricidad (CFE) esta no se quedó atrás al publicar un protocolo de seguridad sanitaria para la reincorporación de actividades a los centros de trabajo de la CFE, el cual tenía como objetivo la finalidad de garantizar las operaciones sin olvidar que a partir del mismo programa se buscaba mitigar la dispersión y la transmisión del Covid 19, sin embargo, el éxito de este programada dependerá principalmente de la participación y compromiso que los trabajadores muestren en apego a los valores éticos protegiendo la salud de todos los trabajadores. (Dirección Corporativa de Administración (CFE) (mayo 2020))

El plan que se desarrolló en los centros de trabajo de la CFE se ejecutó dependiendo de las alcaldías o municipios en los cuales se encentrarán dichos centros, de igual manera la supervisión de los programas corrió por manos de sus distintas divisiones y por parte de los jefes inmediatos a estas áreas, ya fuera por la dirección corporativa, o los directores generales mismos que contaban con la capacidad de identificar las características específicas de sus instalaciones y personal, así como sus necesidades, personal en condiciones de vulnerabilidad, horarios, personal para trabajar en casa, mismas acciones que tenían como objetivo asegurar la adecuada implementación y aplicación de las medidas pretendidas por el protocolo, adaptando el mismo a cada área dependiendo de sus características y particularidades. (Dirección Corporativa de Administración (CFE) (mayo 2020))

Cada centro de trabajo de la CFE cuenta con una prestación laboral misma que se encuentran estipulada en el documento Título I “Sujetos Obligados”, Artículo 7, Fracción 10, del Reglamento Federal de Seguridad y Salud en el Trabajo, dentro del cual se indica que todos sus trabajadores se les debe de proporcionar un equipo de protección personal acorde a los riesgos a los que este expuesto, y así estos puedan desarrollar sus actividades con normalidad evitando los riesgos de contagio. Dentro del protocolo se encuentra descrito un plan de ejecución de cinco pasos que los centros de trabajo deben desempeñar al estar funcionando en la nueva normalidad dentro del cuales existen diferentes objetivos: (Dirección Corporativa de Administración (CFE) (mayo 2020))

1. La planeación: dentro de este apartado los centros deben seleccionar las acciones que disminuyan el riesgo de contagio dentro de la mayoría de sus áreas de mayor vulnerabilidad, así como también:
 - Supervisar el seguimiento de las medidas de prevención
 - Desarrollar un plan de verificación de ejecución de las medidas de seguridad
 - Modificar sus acciones en función al riesgo epidemiológico que es evaluado semanalmente por los criterios de evaluación de los semáforos
 - Mantener informado al personal sobre los cambios que se realicen respecto a las indicaciones señaladas por las autoridades estatales y federales
2. Información y difusión: los encargados de los centros de trabajo deben de mantener informado a su personal por medio de carteles, correos electrónicos, videoconferencias, charlas, y acciones comunicativas a través de las cuales ellos conozcan las medidas de seguridad, higiene, limpieza y cuidados.
3. Medidas de prevención a los brotes: se pretende tener una pronta detección o sospecha referente a algún contagiado por el virus, para así remitir a cualquier personal a su respectiva unidad de medicina familiar, teniendo un

registro de los infectados para evitar un retorno antes del tiempo, así como incentivando al personal a cumplir con su respectivo resguardo domiciliario

4. Vigilancia y supervisión: se comprenden todas aquellas acciones que verifiquen el establecimiento de todas las medidas de prevención y protección del personal.
5. Se desarrolla el establecimiento de políticas temporales en los centros de trabajo fomentando la confianza para la detección oportuna de síntomas, así como la simplificación de las incapacidades, la limitación de reuniones presenciales, promover el distanciamiento social entre las estaciones trabajo, así como barreras físicas entre aquellos que se encuentren en menos de 1.5 metros, entre otras.

Por último, dependiendo de los directores generales de cada centro de trabajo se tomó la decisión de implementar medidas adicionales con la finalidad de reducir aún más el riesgo de contagio, solicitando a los trabajadores evitar el uso de corbata, barba, bigote, cabello largo y suelto, uñas largas, collares, y mascadas, así como cualquier otro característica donde se aloje el virus; también la restricción del ingreso a mensajeros, boleros, representantes médicos, contratistas, gestores, visitantes, familiares o cualquier otra persona que no sea trabajador de CFE. (Dirección Corporativa de Administración (CFE) (mayo 2020))

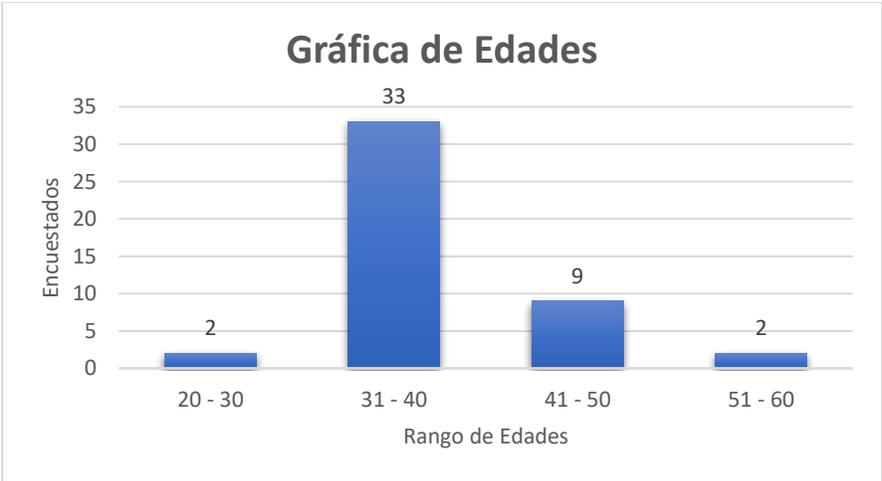
6.4 Análisis e interpretación de resultados

El desarrollo de la presente investigación culminó con la utilización de herramientas metodológicas para construir una descripción aproximada a la realidad que experimentan los trabajadores de la zona centro del municipio de Texcoco Estado de México en Comisión Federal de Electricidad (CFE), durante el proceso de la construcción de su identificación organizacional, si bien el acercamiento con CFE fue un proceso largo y de interacción a pesar de las condiciones desfavorables por la pandemia, sin embargo, se obtuvo una buena relación y aceptación por la responsable de personal y del representante sindical, para poder llevar a cabo la aplicación de 46 encuestas a trabajadores de siete de sus departamentos que son, Procesos Comerciales, Recursos Humanos, Cobranza, Finanzas, Atención a

Clientes, Distribución y Medición, siendo estas áreas que forman parte de oficinas, campo y ambas, al desempeñar funciones donde tienen tanto interacción con el público en general como aquellos que solo se encargan del funcionamiento interno de CFE.

Una de las razones que favorecía y enriquecía el análisis de la investigación y por su puesto la aplicación de las encuestas, se debió a la cercanía del municipio con las oficinas generales que se encuentran en la ciudad de México, además de ser un centro de trabajo en el cual no solo se cuenta con personal de oficinas, si no también personal de campo por la Subestación Chapingo que se encuentra en el mismo municipio, uno de los principales elementos que beneficiaba la aplicación de la encuesta es la interacción y convivencia del personal de diversos departamentos, los cuales se encuentran conformados por personal que en su mayoría tienen 10 o 11 años de antigüedad, y es así, que, considerando el escenario de sincretismo que aconteció CFE en el año 2009 con la extinción de Luz y Fuerza del Centro (LyFC) se incorporaban más elementos al presente análisis.

Aunque el presente análisis no es de carácter cuantitativo, el análisis y descripción de las encuestas aplicadas a los trabajadores de CFE en este centro de trabajo, distingue una descripción aproximada de los puntos de vista personales de cada trabajador, observándose en ellos ciertas características que serán descritas a continuación en la presentación de resultados de cada una de las preguntas enriqueciéndose con gráficas.



Gráfica (2), Elaboración propia con base en encuestas realizadas

En el anterior diagrama podemos observar cómo la mano de obra de CFE en el centro de trabajo del municipio de Texcoco, tiene un rango de edad promedio entre los 31 a 40 años, representando el 71% de los encuestados totales, a su vez, fue posible observar cómo la población longeva es muy poca, además como un elemento adicional fue posible observar la participación femenina como una minoría, por ejemplo, tan solo del número total de encuestado solo el 36.9% son mujeres, las cuales forman parte de departamentos de oficina, dejando el trabajo de campo solo a los hombres, sin embargo, la coincidencia con respecto al rango de edades, no es una característica negativa debido a que al ser de edades similares se ha facilitado la convivencia y relacionamiento por parte de los trabajadores, permitiéndoles entablar buenas relaciones de amistad, en las cuales la comunicación entre ellos es fluida y dinámica, más aún, es importante mencionar que aunque existe una relación fluida entre los trabajadores de cada área, el relacionarse con los demás departamentos es distante y técnicamente solo necesaria para desempeñar sus funciones laborales, y si se lleva a cabo una relación más amplia es por una previa amistad entre ellos, ya sea por una coincidencia de haber laborado con ellos con anterioridad en otros puestos o áreas de trabajo.

Uno de los elementos que se han mencionado en el transcurso de la presente investigación ha sido el escenario de sincretismo, que tal como fue descrito en capítulos anteriores se caracteriza por la acción de funcionar y juntar distintas personas, grupos o sociedades en un mismo espacio generando como resultado el surgimiento de un grupo que cuenta con distintos rasgos culturales, o identitarios. Aunque en la mayoría de las organizaciones es común la contratación de personas de distintos lugares, la importancia de señalarlo como una característica que distinga el presente análisis de cualquier otro, se debe principalmente a la rapidez, prematura de tiempos y la necesidad de personal por parte de CFE al hacerse cargo del abastecimiento de energía eléctrica de toda la zona centro, optando por la

opción de contratación de personal de la extinta Luz y Fuerza del Centro quienes de igual manera tuvieron que adaptarse a su nuevo empleo.

Sin embargo la presencia de trabajadores de la extinta LyFC en CFE es una característica que aunque no tiene nada de malo, no es información que se exprese con facilidad, y dicha dificultad de expresarse, se observó durante la aplicación de las encuestas ya que dentro de las entrevistas solo el 34.7% de los trabajadores señalaron explícitamente que trabajaron en Luz y Fuerza del Centro, de ahí fácilmente otro 20% durante las entrevistas y dialogo de manera informal señalaron trabajar para la extinta, pero no lo reflejaron en la encuesta. Así mismo existen otras características que se irán señalando durante el análisis de cada una de las preguntas que se redactó a manera de afirmaciones y que a continuación se presentarán de manera gráfica para describir e ilustrar el escenario analizado.

Tal como fue señalado con anterioridad en el desarrollo de las herramientas metodológicas, el diseño de la entrevista utilizando el formato de una encuesta y después la estructura de preguntas abiertas, fue con el objetivo de facilitar la comunicación y el dialogo entre el entrevistador y el entrevistado, a su vez es de importancia recalcar que las afirmaciones de la 1 a la 6 fueron elaboradas para describir que tan satisfactoria es la estancia de cada trabajador en CFE y sus sentimientos personales con respecto a su trabajo, por ejemplo:



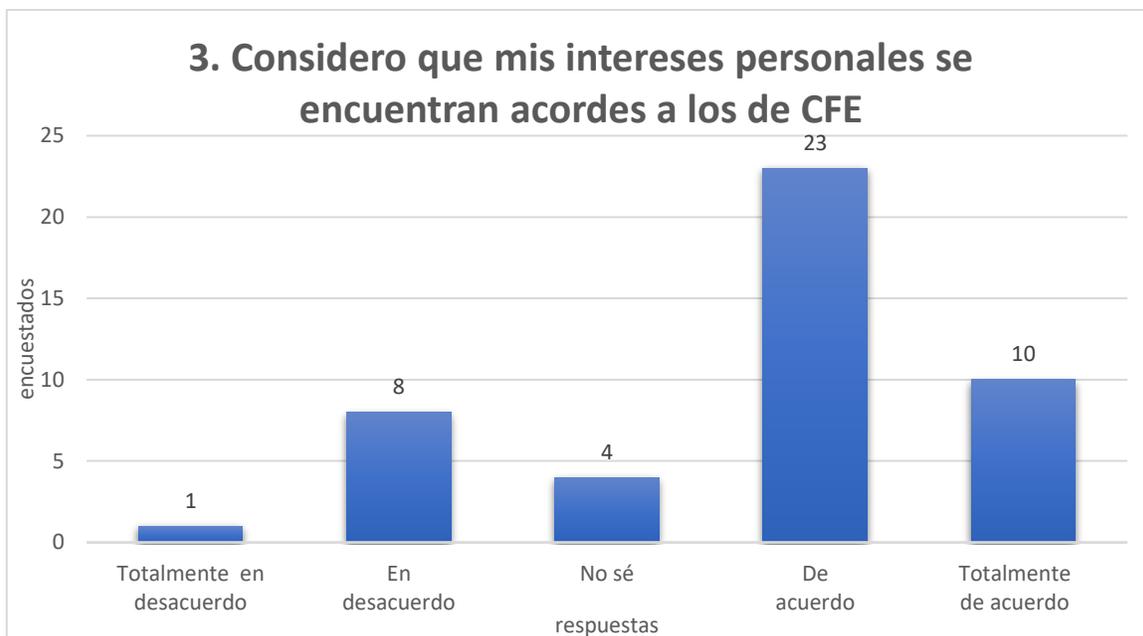
Gráfica (3) elaboración propia con base a encuestas aplicadas en CFE



Gráfica (4) elaboración propia con base a encuestas aplicadas en CFE

Estas dos primeras afirmaciones nos permiten describir una aproximación a como los trabajadores se sienten con respecto al desempeño que ellos realizan en sus actividades, tal como sentirse estancados en sus puestos sin poder avanzar y no poder conseguir oportunidades de crecimiento, tal como es posible observar en ambas gráficas mientras en la primera hay una cierta tendencia a estar de acuerdo con el desempeño que realizan, en la segunda existe una dispersión en las 5 respuestas siendo solo una de ellas la más votada solo por cinco encuestados, permitiendo suponer a partir de considerar lo observado y explicado por algunos de ellos, que las oportunidades de crecimiento en CFE existen, sin embargo, el propio escalafón y los requisitos del puesto, para acceder a puestos mayores juegan a favor o en contra de los mismos postulantes.

Por otra parte, en las siguientes dos gráficas se señalan elementos personales tales como los intereses y el sentimiento de ser reconocido por su labor en la organización.



Gráfica (5) elaboración propia con base a encuestas aplicadas en CFE

Dentro de esta tercera pregunta es fácil apreciar como los trabajadores consideran que sus intereses personales se encuentran orientados y acordes a los de CFE, siendo 33 personas o en su defecto la mayoría de los encuestados, sin embargo, en contraste con el sentimiento de reconocimiento laboral la votación se representó de una manera más dispersa dentro de las cinco respuestas y lo observamos de la siguiente manera:



Gráfica (6) elaboración propia con base a encuestas aplicadas en CFE

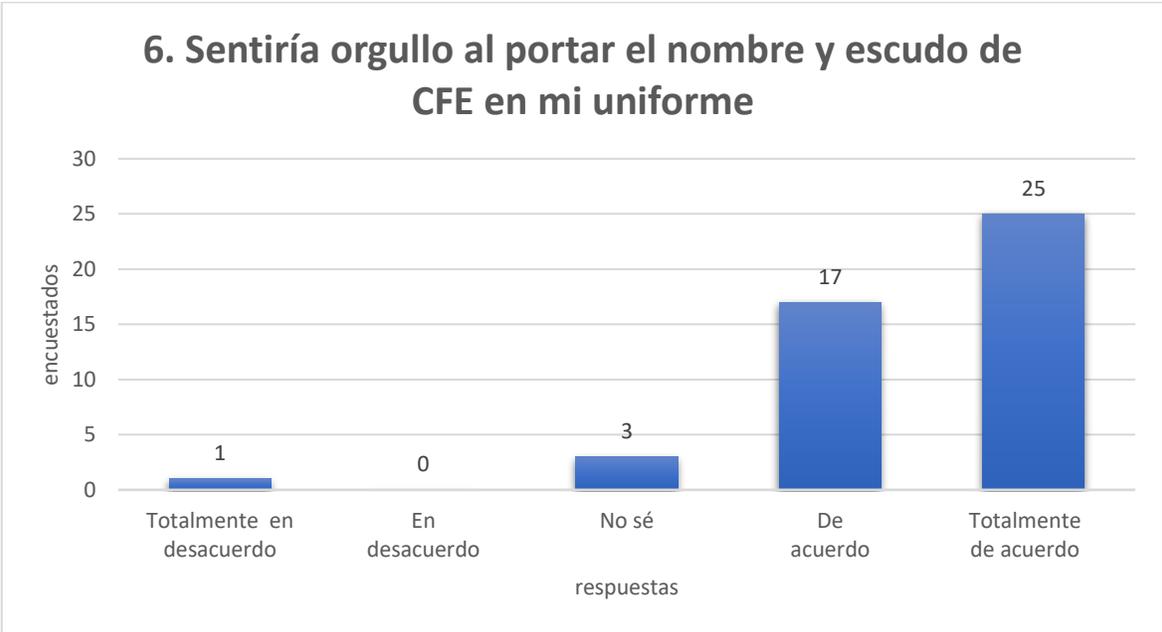
Por otro lado, se debe agregar que, a pesar de la dispersión de las respuestas, así como del rango de votación que es similar, existe una decisión dividida al solo la mitad considerarse realmente reconocidos laboralmente, más aún, lo preocupante es que a pesar de considerar sus intereses acordes a los de CFE y de sentirse satisfechos por el desempeño que realizan, la mitad no se sienten reconocidos a pesar de desarrollar un esfuerzo constante en su labor, así mismo dentro de los cuestionamientos abiertos se trataron las motivaciones que los trabajadores consideran tener para ser parte de CFE, siendo la remuneración económica, la necesidad, y el poder ofrecer una mejor vida a sus familias lo más importante para aproximadamente 28 de los encuestados.

Por último, en los siguientes dos cuestionamientos se encuentran orientados más al sentimiento personal de cada uno de los trabajadores se CFE, partiendo de una redacción en específico, que exigía una reflexión por parte de ellos, en la cual los empleados están conscientes de cómo se sienten al formar parte de la empresa, y a pesar de ello están de acuerdo con ese sentir y la siguiente afirmación tiene una redacción a futuro ya que dentro de esta, existe una característica que se señalará más adelante.



Gráfica (7) elaboración propia con base a encuestas aplicadas en CFE

Es curioso el perfilamiento en el cual se encuentran orientadas las respuestas siendo 36 de los encuestados, aproximadamente el 78% de los trabajadores en estar de acuerdo con la forma en la que se sienten al formar parte de CFE, cuando en el cuestionamiento anterior existe una elección dividida, al no sentirse todos reconocidos laboralmente por su empresa, por lo que es importante señalar que a pesar de que la aplicación de las encuestas era totalmente anónima, y no existía la posibilidad de una represalia por parte de superiores, estos aceptan una realidad que aunque les disgusta la aceptan por elementos ajenos a ellos, o el temor a sufrir algún tipo de represalia al desprestigiar su labor. Un claro ejemplo de ello era una de las preguntas abiertas, ¿Qué los motivaba a ser parte de CFE?, donde más de la mitad, 28 encuestados respondieron que la remuneración económica, la necesidad y la estabilidad económica era uno de los elementos más importantes que los movía a ser parte de CFE, por lo cual podríamos señalar que existen elementos personales en cada uno, que influirán de tal manera que aceptarán la forma en la que se sienten estando de acuerdo con ese sentir día con día, sin importar que les disgusten características y aspectos de sus labores.



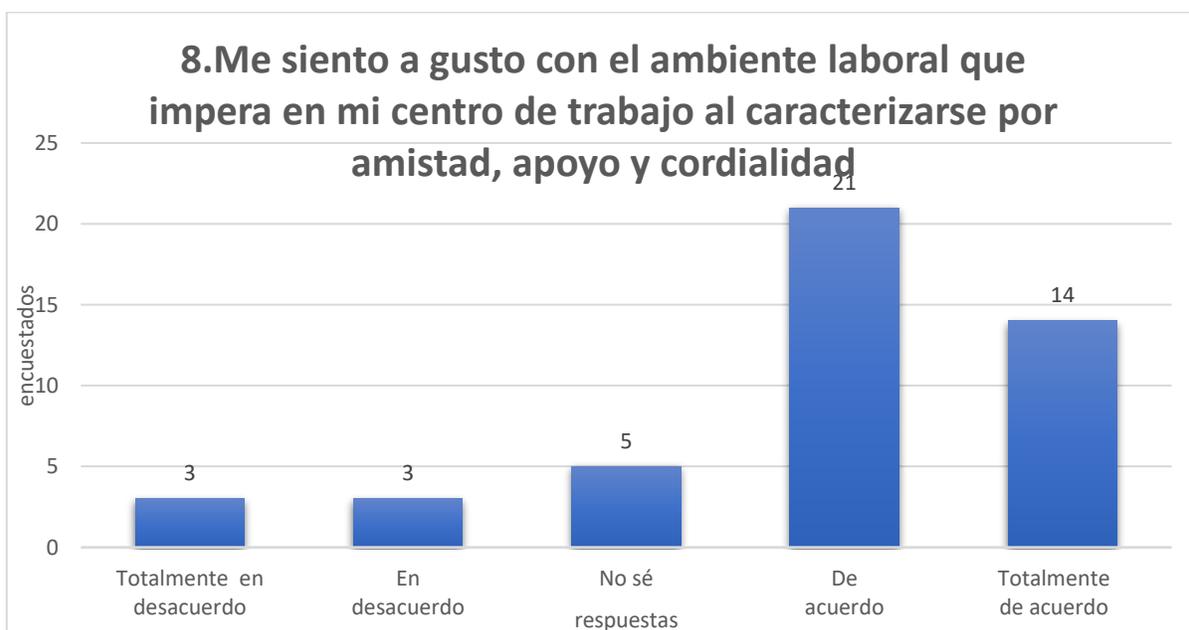
Gráfica (8) elaboración propia con base a encuestas aplicadas en CFE

En esta pregunta respondida afirmativamente por la mayoría tal como se observa en el gráfico, existe una pequeña característica, la cual es que las encuestas fueron aplicadas a personal que forma parte de los centros de facturación y atención a clientes, siendo personal 100% de oficina, y una característica visual que diferencia al personal de oficina del de campo, es que estos no cuentan con uniforme, vale la pena señalar que a pesar de ser un elemento solo visual, en cuestiones de relaciones existe una fragmentación en el personal, ya que el de campo cuenta con ciertas restricciones de acceso a algunas oficinas y viceversa, ocasionando que entre los mismos empleados se distingan por ser de campo u oficina; tomando en cuenta este factor se encuestó a 12 personas que forman parte de Distribución y Medición los cuales si cuentan con uniforme y toda su jornada laboral siempre están con él, por lo que podríamos suponer que estos si transmiten la imagen de CFE al público, a diferencia del personal de oficina que solo viste de manera formal, sin embargo, el mismo personal de oficina estaría dispuesto a usar algún distintivo como por ejemplo escudo, nombre o logotipo de la empresa y así generar una igualdad de vestimenta.

A continuación, el siguiente grupo de preguntas que contempla de la numero 7 a 12 se desarrolló con el objetivo de conocer y llegar a describir los elementos que intervienen en el ambiente laboral y las interacciones sociales entre cada empleado y su grupo de trabajo, y así este se siente parte del grupo ya sea por cuestiones laborales o simplemente por relacionarse.



Gráfica (9) elaboración propia con base a encuestas aplicadas en CFE

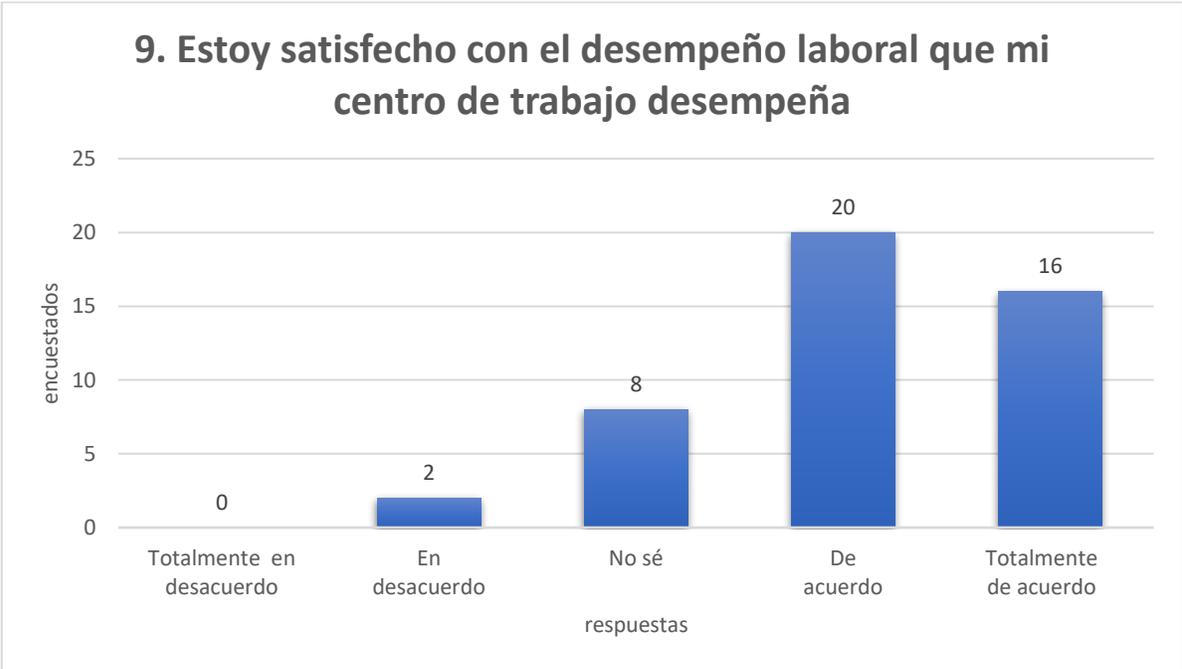


Gráfica (10) elaboración propia con base a encuestas aplicadas en CFE

Algunas de las características que pueden observarse en los dos anteriores gráficas, son que en su totalidad los encuestados se consideran a sí mismos como 100% comprometidos con CFE, si bien es una característica que fue posible observarse durante la aplicación de las encuestas, así como durante las visitas con los líderes para solicitar el acceso al mismo, observándose en las áreas de trabajo

cupículos personales donde cada uno desempeña sus actividades siendo rutinarias y demandantes regidos por estrictos procesos estandarizados los cuales deben ejecutarse en cada una de las actividades que realizan.

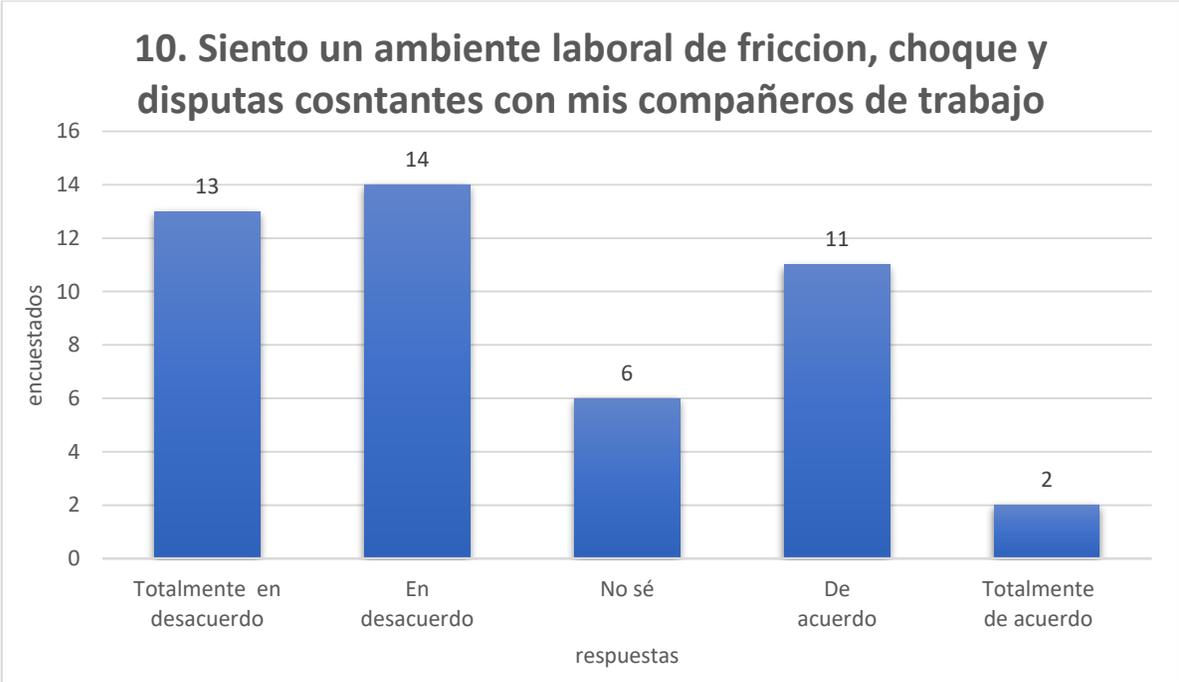
Por otra parte en el octavo cuestionamiento se reflejó uno de los elementos que fue posible observarse durante la aplicación he interacción con los trabajadores, que fue que dentro de cada área o departamento, los grupos de trabajo se consideran a sí mismos como amigos, extendiendo la relación más allá de lo laboral, aunque desde mi punto de vista esa delgada línea va a la inversa, caminando de la amistad y el apoyo hacia lo laboral, y claramente esas acciones observadas se ven reflejadas en el anterior gráfico.



Gráfica (11) elaboración propia con base a encuestas aplicadas en CFE

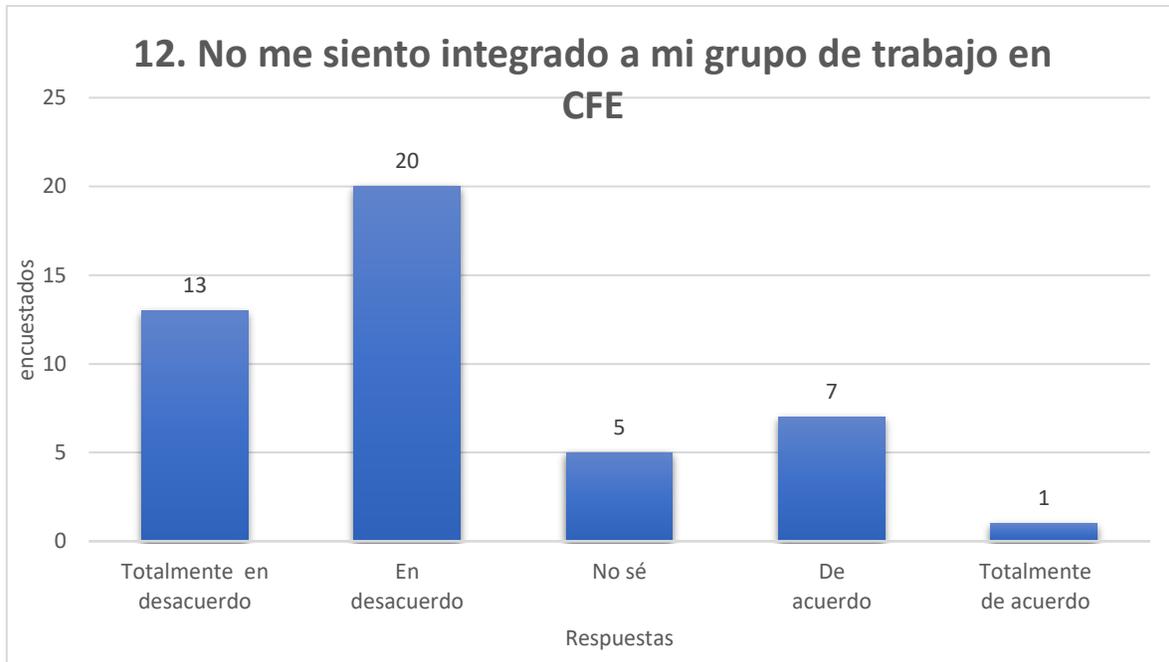
Tal como fue señalado con anterioridad este segundo grupo de preguntas se encuentra orientado al sentimiento de participación que los trabajadores tienen en el aspecto social o grupal, si bien cada área o departamento tales como Procesos Comerciales, Recursos humanos y Finanzas se encuentran en constante interacción diaria ya que todos se encuentran compartiendo un espacio, y en el caso de los de Distribución y Medición diariamente comparten un espacio al llegar todas

las mañanas a la repartición de actividades y de rutas por cubrir, por lo que la construcción de amistades y de apoyo, se genera día con día, reflejándose gráficamente donde 36 de los encuestados se encuentran de acuerdo y totalmente de acuerdo con el desempeño que sus compañeros desempeñan.



Gráfica (12) elaboración propia con base a encuestas aplicadas en CFE

Esta grafica muestra el contraste del diagrama anterior al señalar un ambiente de fricción, choque y conflictos entre los grupos o compañeros de trabajo, sin embargo, la votación mayoritaria en los encuestados que se encuentran en desacuerdo fue de 27, superior a las demás respuestas que no favorecen los escenarios negativos, ahora bien, algunos aspectos que fueron descritos por los encuestados fue que el conflicto y la mala comunicación que se llega a generar en los grupos de trabajo se debe principalmente a la alta demanda y exigencia, misma que se hace presente ante los trabajadores al llegar los fines de mes en los cuales se generan cierres en los bimestres de cobro, por lo que dichos escenarios son de acuerdo a la opinión de los encuestados provocados por los mismos lideres o jefes inmediatos.



Gráfica (13) elaboración propia con base a encuestas aplicadas en CFE

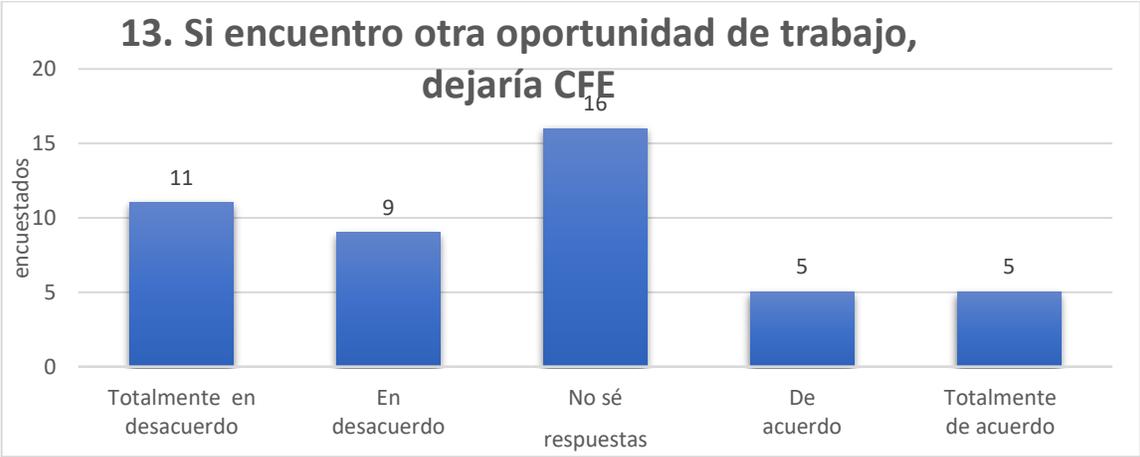
Y para concretar el segundo apartado de preguntas en relación a que sentimientos tiene cada individuo con su grupo de trabajo se hizo la anterior pregunta, donde la mayoría de los encuestados responde sentirse integrados a sus respectivos grupos de trabajo, lo cual corresponde significativamente a elementos que se han venido describiendo a lo largo de las anteriores respuestas, señalando que por medio de la observación se logra describir que los grupos de trabajo de cada área se encuentran integrados y unidos a partir de amistades que se han formado a través del tiempo, a pesar del estrés y las presiones laborales el estar en cada una de las áreas se logra sentir un ambiente de armonía, cordialidad y comunicación entre amigos, esto rescatado por elementos tales como, la celebración de cumpleaños de manera simbólica, el compartir diferentes estilos de música a un nivel moderado, así como el tomar alimentos en sus descansos juntos y a apoyarse en la resolución de conflictos personales.

Un claro ejemplo de la importancia que representa su respectivo grupo a cada uno de los empleado fue el escenario de la pandemia ocasionada por el COVID-19, ya que a pesar de las circunstancias entre ellos mismo se comunicaban cuidados, métodos para prevenir los contagios, así como también el transmitir de manera

oportuna el que cada uno recurriera a pruebas constantemente si uno u otro salía positivo para la enfermedad, previniendo a sus demás compañeros de que tomaran sus respectivas medidas sanitarias, solicitando el apoyo sindical para que pudieran acudir a sus respectivas pruebas o asilamientos en casa.

Ahora bien después de señalar algunos elementos que conforman el sentimiento de cada uno de los trabajadores en CFE, abordaremos el tercer apartado correspondiente a las preguntas 13 a la 20, en las cuales se tenía como objetivo, obtener una aproximación a la realidad de cada trabajador y así después de sentirse integrado a sus compañeros, realmente fuera defienda a su empresa, es decir, a partir de tener o haber construido una identificación grupal este lo refleje en el exterior, lo que coloquialmente sería tener puesta la camiseta de la organización y la defensa a capa y espada.

Y para comenzar este último grupo, se comenzó por realizar un cuestionamiento donde ellos pudieran llegar a pensar de manera hipotética, la existencia de una nueva fuente de empleo y si es que estos dejarían a CFE.



Gráfica (14) elaboración propia con base a encuestas aplicadas en CFE

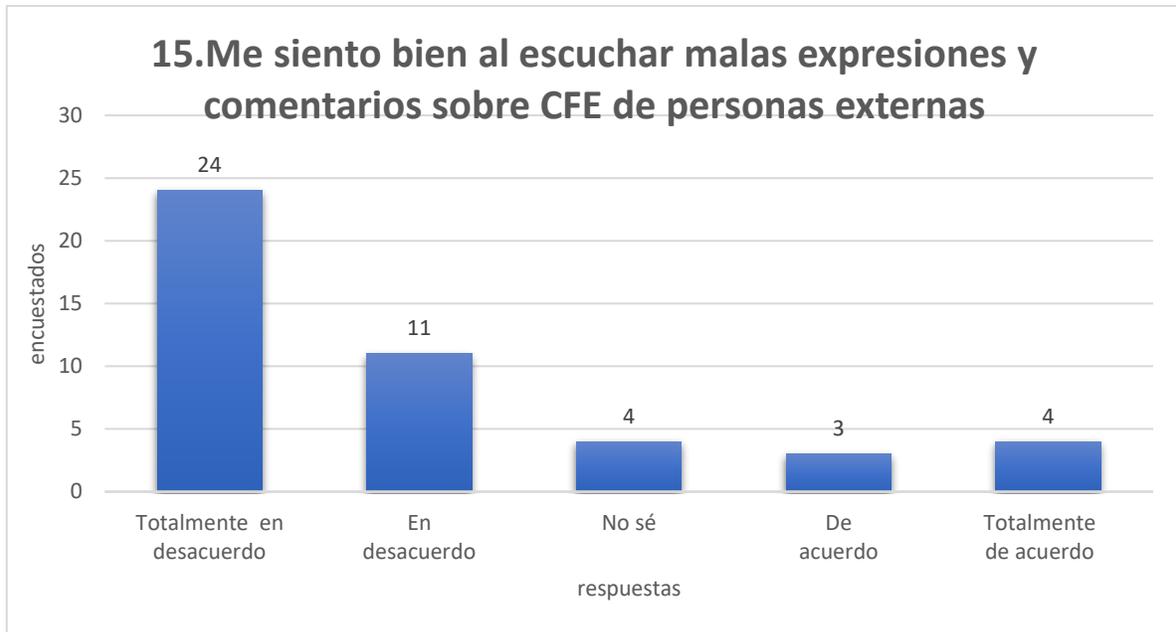
Como tal este cuestionamiento es un parteaguas ya que si bien la mayoría de los trabajadores claramente lo expresaron al decir que una de las razones que los motiva a formar parte de CFE y a no cambiarla es la remuneración económica, y la necesidad de proveer una estabilidad a sus propias familias, y que a pesar que en ocasiones el trabajo es pesado, estresante y con constante presión, aún tienen

tiempo libre para convivir con sus familias, ya que hay que señalar que los horarios laborales de los encuestados es fijo de 8 am a 4 pm de lunes a viernes, por lo que como es posible observarse en el gráfico, una parte representativa no sabe con determinación que haría si se le presenta otra oportunidad, ya que podrían sacrificar el tiempo libre que tienen o la estabilidad con la que ya cuentan. Por otra parte existe una tendencia a responder negativamente a esa posible oportunidad laboral, tal como fue señalado explícitamente por varios de los encuestados, el sueldo, el horario y la flexibilidad laboral haciendo referencia a solicitar días para ausentarse, permisos, y el apoyo sindical no son características que fácilmente puedan encontrar en otros empleos, por lo que a pesar de algunas circunstancias negativas, estos consideraban encontrarse cómodos y a gusto con las funciones que desempeñaban en CFE.



Gráfica (15) elaboración propia con base a encuestas aplicadas en CFE

A partir de la experiencia que la mayoría de los encuestados tienen el formar parte de CFE con 10 y 11 años de antigüedad, son pocos los que realmente no recomendarían trabajar en CFE, ya que como se observa en la gráfica anterior 35 de los encuestados aconsejarían trabajar ahí ya que lo consideran un empleo estable.



Gráfica (16) elaboración propia con base a encuestas aplicadas en CFE

Así mismo como se ha venido señalando dentro de este tercer grupo de preguntas fueron redactadas a manera que el encuestado reflexionará acerca de su sentir con respecto a su empresa, y así transmitiera la aproximación más cercana a la realidad de su pertenencia a esta, generándole cuestionamientos de si involucraría a más personas en su grupo laboral, como en el cuestionamiento anterior si cuando escuchan malos comentario, o diálogos negativos al respecto de CFE ellos no harían nada, como tal el gráfico nos muestra que 35 de los encuestados están en desacuerdo de sentirse cómodos al escuchar conversaciones negativas, señalando que la mayoría de los malos comentarios o experiencias negativas que el público ha tenido con CFE, se deben principalmente a la falta de información o en su defecto por la comparación de la forma en la que solucionaban conflictos con su anterior proveedor de energía Luz y Fuerza del Centro, quien dejo marcadas malas experiencias por lo que las personas cuando asisten a CFE ya van predispuestas o con prejuicios al respecto.

La descripción de las siguientes preguntas será con la intención de explorar he indagar más a fondo de cuáles serían aquellos elementos que interviene o han intervenido en el proceso de la identificación de los trabajadores de CFE, es

importante mencionar que esto no quiere decir que los anteriores cuestionamientos no proporcionen información, solo que en estos se señalan aspectos más específicos tales como la comunicación, comunicación ascendente o descendente, aspectos personales, la organización, coordinación y el control del personal, la integración y la estadía futura de cada uno.

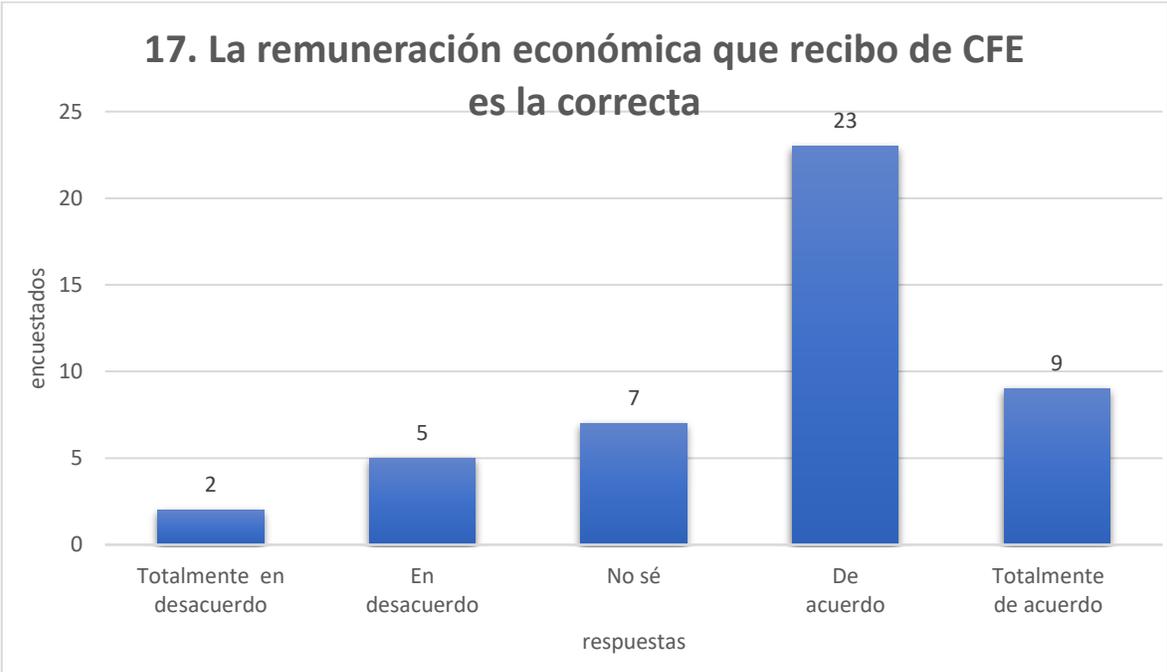
Para dar inicio con la descripción de las siguientes cinco preguntas comenzaremos con una que causo un poco de conflicto con algunos de los encuestados al describir ciertas características que ayudan a ampliar el contexto mismo que los trabajadores enfrentan día con día.



Gráfica (17) elaboración propia con base a encuestas aplicadas en CFE

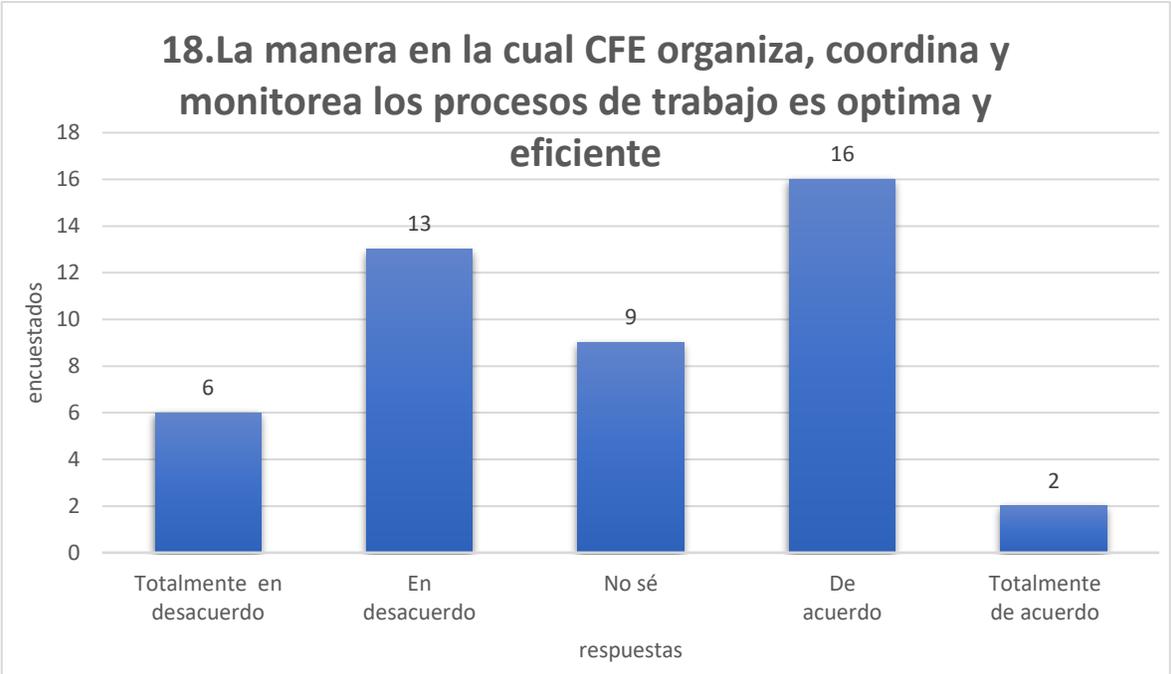
El contexto que han enfrentado los trabajadores de la CFE ha sido cambiante y evolutivo, más de la mitad de los encuestados no formaban parte inicialmente del departamento o área en la que están actualmente, debido a que recién que entraron pertenecían a otro departamento y conforme han pasado los años, CFE se ha ido amoldando y construyendo el organigrama con él cuenta hoy en día, el escenario les ha permitido que estos aspiren y hagan a puestos superiores, tal como ha sido señalado con anterioridad en otros apartados del presente análisis, la transición

de hacer frente al suministro de energía eléctrica en la zona centro de un día para otro, repercutió en un transcurso de adaptación que han tenido que sufrir de diversos cambios de superiores responsables de la área de la zona Chapingo, Texcoco, situación que por consiguiente ha ocasionado en las distintas áreas y departamentos conflictos de no estar de acuerdo con dichos cambios, tal como es posible observarse en la gráfica anterior, donde más de la mitad de los encuestados está en desacuerdo por la toma de decisiones en su centro de trabajo, ya que los superiores han decidido cambiar a los jefes inmediatos en periodos cortos de tiempo, interrumpiendo los procesos de trabajo, planeaciones y metas ya fijadas, y al llegar uno nuevo se generan roles en el desempeño de actividades, un ejemplo señalado por los encuestados se debió a cambios de sus jefes inmediatos que pertenecían a otros estados, al llegar inesperadamente y no ser de esta área desconocía algunas costumbres y celebraciones que ya eran permitidas por anteriores jefes, así como también a la ejecución de modificaciones a los procedimientos para atender quejas, reportes y soluciones que de acuerdo a la experiencia de los encuestados por la zona y lugar donde se atienden estos no podían cambiarse por la cantidad de servicios que revisan diariamente.



Gráfica (18) elaboración propia con base a encuestas aplicadas en CFE

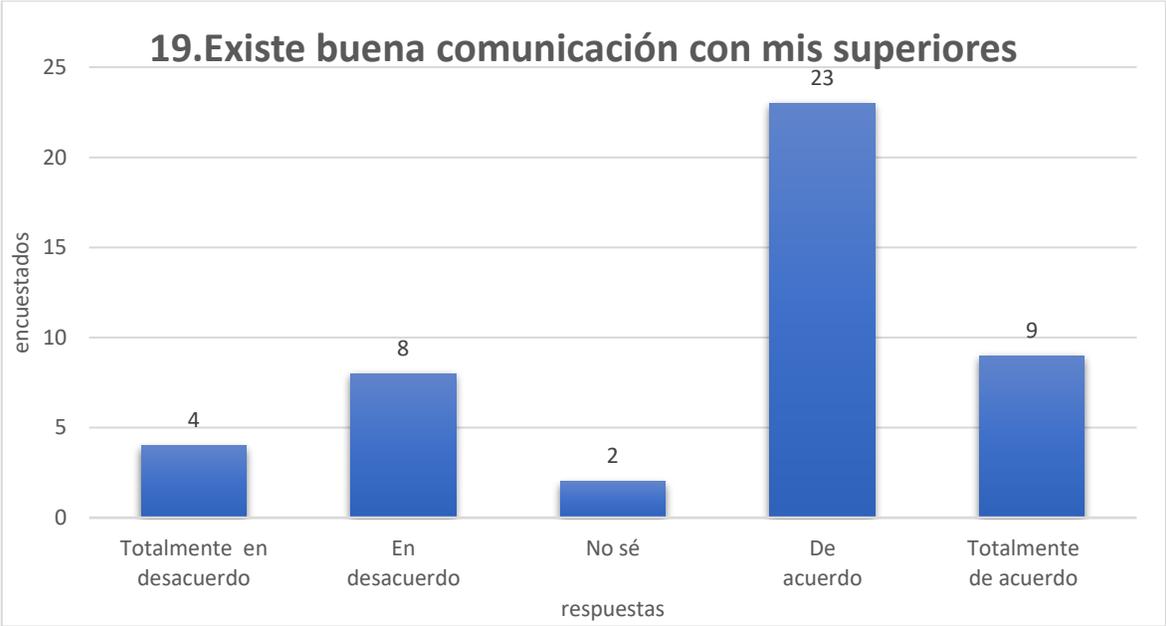
Esta gráfica en particular representa y reafirma una de las preguntas abiertas que ya fue mencionada anteriormente en una de las preguntas del segundo grupo, las cuales de acuerdo a los encuestados representan una de las principales motivaciones que los hacen formar parte de CFE y esto se debe a la remuneración económica, si bien la gráfica representa el sentimiento que cada uno de los trabajadores tiene al ser remunerados por las labores que desempeñan, siendo 31 de los encuestados aquellos que se encuentran totalmente satisfechos por el salario que perciben y aceptan que ese mismo se encuentra acorde a las actividades que ejecutan.



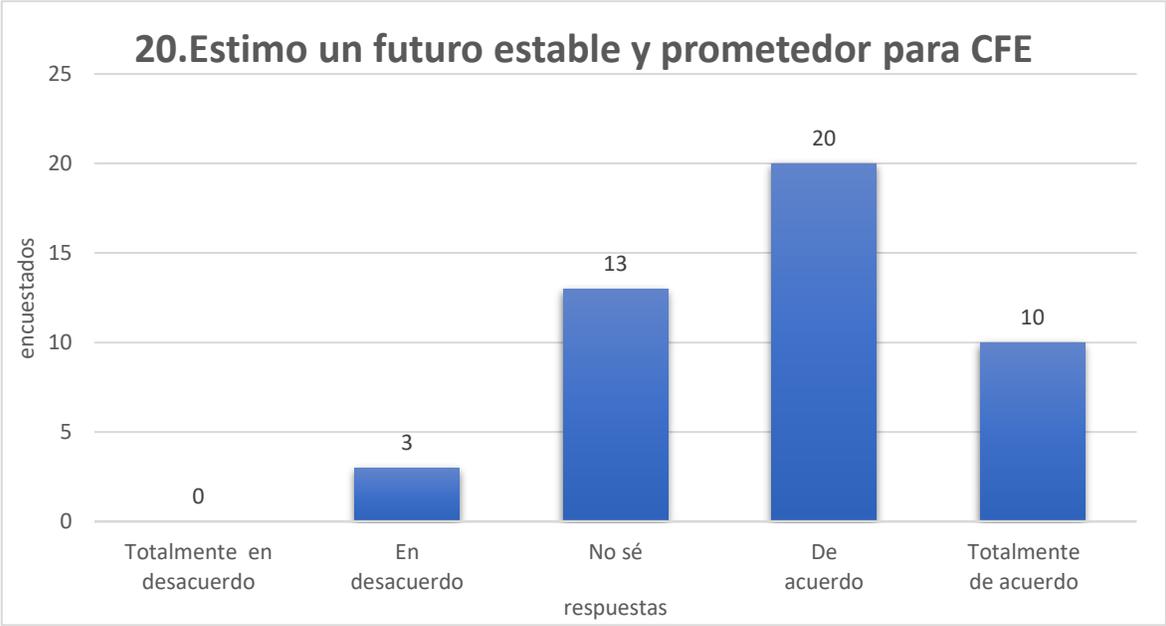
Gráfica (19) elaboración propia con base a encuestas aplicadas en CFE

Este grafico en específico muestra una elección dividida por los encuestados y esto tiene que ver principalmente por la ejecución de los procedimientos que tienen que ejecutar dependiendo el servicio que estén atendiendo, ya sea el caso del personal de campo, como el de oficina, permitiendo observar la peculiaridad de esta pregunta que por un voto el desacuerdo sobrepasa a aquellos que si están de acuerdo con la manera en la cual CFE ejecuta sus procedimientos, y con esto me refiero a la capacitación que los trabajadores reciben periódicamente con el objetivo de que

ellos lleven a cabo su labor bajo los procedimientos estrictos que señala CFE, sin embargo, esa rigidez es reflejada en el ambiente laboral de las personas que contestaron las presentes encuestas ya que a pesar que la comunicación y la relación social es buena se percibe una rigidez en el ambiente.



Gráfica (20) elaboración propia con base a encuestas aplicadas en CFE



Gráfica (21) elaboración propia con base a encuestas aplicadas en CFE

Finalmente para cerrar el apartado de las preguntas redactadas por medio de afirmaciones nos encontramos con estas dos graficas que representan primeramente el estar de acuerdo con la comunicación que los trabajadores tienen hacia sus superiores, siendo completamente una minoría los que consideran lo contrario, sin embargo, de acuerdo a lo observado, durante la asistencia a la aplicación de las encuestas, así como a las visitas para solicitar el acceso, algunos encuestados demostraron no estar completamente convencidos de esa comunicación ya que si bien la comunicación con los superiores es solo de manera formal, con fines de trabajo, ya que el relacionamiento e interacción social se facilita de manera vertical, con los mismos colegas y ascendentemente es escaso.

Por otra parte en la siguiente gráfica podemos encontrar las expectativas que los mismos trabajadores estiman de la CFE, considerando un futuro prometedor y estable para la propia empresa, si bien considero que estas expectativas son estimadas a través de los deseos de ellos seguir bien, ya que tal es su fuente de empleo y quien los provee para mantener la estabilidad económica que la mayoría señalo en las preguntas abiertas, encontrándose completamente de acuerdo con la remuneración económica que recibe cada uno acerca de las actividades que desempeñan. Sin embargo, no todos los resultados obtenidos por medio de la encuesta representan, información detallada de manera cuantitativa, también se cuenta con la posibilidad de identificar cuáles eran los aspectos de manera general que ellos consideraban de mayor importancia al momento de realizar sus labores tanto individual como colectivamente, y dentro de estos se encuentran:

1. Desempeñar un buen trabajo, bajo las normatividades y procedimientos autorizados por CFE
2. La satisfacción personal de realizar un buen trabajo, y no perjudicar a su empresa
3. Para la obtención y logro de objetivos colectivos de cada centro de trabajo

Como tal para la mayoría de los encuestados, se encuentran representados por medio de estos tres aspectos que ellos consideran de mayor importancia al momento de realizar su labor en CFE y están enumerados de mayor a menor, es

decir, el número uno es considerada por ellos como la principal razón por la cual desempeñan su empleo en los centros de trabajo, mientras en la segunda esta un reflejo o resultado del primero, es decir, para ellos al llevar a cabo un buen rendimiento laboral les permite adquirir un sentimiento de satisfacción personal y laboral, por último, tenemos un aspecto que los trabajadores consideran necesario para el logro y obtención de los objetivos colectivos que cada centro de trabajo tiene, siendo el compromiso aquel que representa el interés por parte de los miembros hacia sus colegas y las actividades que desempeñan.

Otra de las características que vale la pena señalar y que se encuentra dentro de las respuestas que conformaban la encuesta, es la cantidad de personas que pertenecían a la extinta Luz y Fuerza del Centro (LyFC) y otros empleos, ya que es importante recordar que una de los aspectos que distinguía la presente investigación era la diversidad cultural y los antecedentes personales de cada miembro, aportando a la mezcla y fusión de sus características personales, culturales y sociales, resultando en un escenario de sincretismo en la organización, vale la pena mencionar que la plantilla de trabajadores de toda la zona centro de CFE, representa el surgimiento de la fusión o absorción de los empleados de la extinta LyFC por parte de CFE, por lo que un ejemplo de esta situación se representa en la cantidad de encuestas aplicadas a la oficina principal del sector de Chapingo, Texcoco, con el 34 % de trabajadores que pertenecían a la extinta en el presente estudio.

Después de explorar brevemente los resultados encontrados por medio de las encuestas, no podemos olvidar que la presente investigación tiene un carácter cualitativo y el uso y aplicación de las encuestas fue con la finalidad de usarlas como un instrumento de apoyo en la recopilación de información de los trabajadores de CFE, a partir de la construcción de atributos cuantitativos, que facilitaran la comprensión y descripción de los elementos que representan una aproximación a la realidad de la población en general, para continuar con la descripción de la recopilación de las respuestas y opiniones de las preguntas abiertas, se relacionaran con las entrevistas aplicadas a trabajadores que forman parte de 3

departamentos clave en el funcionamiento de la CFE, siendo distribución, donde se lleva principalmente la recolección y toma de lectura, para que en el siguiente departamento, procesos comerciales lo que ellos denominan (usuarios, ventas y productos) se generará el procesamiento de la toma de lectura, la facturación y la atención a clientes, y finalmente en suministro de línea viva se encuentra el personal que se encargará de asegurar el suministro de energía eléctrica, dando mantenimiento a las líneas de alta tensión, ampliando las redes y atendiendo fallas en el suministro de energía eléctrica, complementando la visión que los trabajadores experimentan señalando y describiendo características comunes y diferentes que comparten en común, desplazando el análisis de una visión colectiva a la personal.

Para dar inicio a esta presentación de resultados es conveniente recordar que dentro de los diferentes estudios sobre la identificación organizacional existen inquietudes en común que son compartidas por los miembros de las organizaciones, que les permiten percibirse y categorizarse a sí mismos como miembros de la propia organización, y en el presente caso se señalan la historia y antecedentes de CFE como una de las características que finalmente comparten todos los miembros de la organización, esto por medio de dos fuentes tanto individuales como colectivas, primero, tenemos la referencia de las respuestas colectivas donde dentro de las encuestas se agregó un listado de preguntas abiertas y una de ellas fue que señalarán y comentarán la historia y antecedentes que ellos conocen acerca de CFE, sin embargo, ellos reflejaron no tener amplios conocimientos sobre la historia o características de los antecedentes de CFE, como ¿por qué se formó?, ¿con qué objetivo?, o sus fechas más relevantes, información que ellos mismos podrían encontrar en la página web de manera resumida y en orden cronológico.

Por otra parte, en la entrevista semi estructurada que se aplicó como un instrumento que permitía ir moldeando la conversación conforme se aplicaban las preguntas ya planteadas, el enfoque de los aspectos específicos dependerían de las respuestas dadas por los trabajadores de CFE, describiendo ampliamente la trayectoria que ellos han pasado desde que ingresaron a la empresa y hasta la fecha. Por lo que se irán identificando de manera puntual los elementos y características que

influyeran y representen importancia para los trabajadores entrevistados, a partir de los antecedentes y la trayectoria personal de los entrevistados podemos encontrar las siguientes características

1. Ninguno de los entrevistados se encuentra en un puesto igual o menor al que ingreso
2. Todos tuvieron oportunidad de ascender favorablemente a puestos laborales superiores
3. En CFE influye el grado de estudios con el cual cuenta cada uno, es decir, dependiendo el grado de estudio que tienen los miembros estos pueden aplicar exámenes y ascender a otros puestos.

Estas características representan por lo tanto una curiosidad peculiar para el personal de CFE al ofrecer una oportunidad de crecimiento y aspiración a otros puestos, por lo que podemos decir que en ella existe el crecimiento personal de cada empleado, y a su vez con los exámenes y capacitación constante que se les ofrece, logrando encontrar una selección adecuada de cada trabajador dependiendo el puesto a desempeñar, sin olvidar que el ascenso a puesto superiores es de acuerdo al grado de estudios y no por antigüedad, lo cual demostrar una igualdad laboral para todos. Después de provocar en los encuestados el tener presente la trayectoria laboral que atravesaron, la situación permitió llegar a conocer que significa para ellos laborar en su actual empleo, determinando una constante para los entrevistados que significa principalmente la *estabilidad económica* que CFE transmite, como elementos complementarios al primero, considerando que el formar parte de está, se adquiere una estabilidad laboral, social y personal.

Ahora bien, una de las particularidades que compartían los entrevistados fue que estos habían laborado anterior mente para la extinta Luz y Fuerza del Centro, circunstancia que facilitaría por consiguiente una comparación de escenarios al formar parte de ambas empresas subsidiarias de energía eléctrica, describiendo un escenario que conforme ha pasado el tiempo para ellos se ha contrastado entre un antes y un después; es decir la perdida de algunos elementos tales como:

1. La pérdida de su empleo y con ello la pérdida de estabilidad económica ya que la recontratación no en todos los casos fue inmediata
2. La pérdida de un estilo de vida (económicamente generoso) recayó la ausencia de su estabilidad emocional, tanto personal como social
3. Se generó una presión social sobre los extrabajadores, esto debido a que eran pocas las empresas que querían recontratarlos, por encontrarse boletinados laboralmente

Mientras tanto en la otra parte, CFE afrontaba el reto de trasladar a su personal de otros estados, enfrentando nuevas problemáticas por el desconocimiento del funcionamiento de los sistemas y circuitos, provocando una desestabilización y el aumento periódico de fallas, situación que se fue resolviendo gradualmente con el trabajo cotidiano, además de recurrir como apoyo a la recontratación de personal de la extinta que desempeñaba tareas específicas en las áreas de operación del nuevo organismo.

Por consiguiente estas observaciones se relacionan también con el nuevo significado que adquirieron aquellos trabajadores al formar parte de la nueva subsidiaria de energía eléctrica, encontrando en ella ahora una distinción de la forma de ejecutar los procesos de trabajo, donde el actuar se ejecuta de acuerdo a procedimientos ya establecidos impidiendo que estos ahora tengan pérdida de tiempo, resultando un empleo que les provee de estabilidad económica para sus familias a partir de la remuneración adecuada a sus actividades, pero por consiguiente también encuentran ahora un ambiente más estricto y estructurado a diferencia de sus experiencias anteriores.

Los trabajadores a partir de su ingreso a CFE sin importar que se encuentren o no, involucrados con su empresa por medio de su trayectoria de más de 10 años, en algunos casos los antecedentes laborales con los que cuentan algunos, les han permitido desarrollar una opinión al respecto de las evoluciones que han sufrido aquellas empresas proveedoras de energía eléctrica, ya fuera el caso de la extinción de Luz y Fuerza a partir de un decreto presidencial, la reforma energética aplicada a CFE en el año 2013 y el último Programa Nacional de Electricidad que se

encuentran en proceso de ejecución. Permitiendo que a partir de su experiencia se logre señalar algunos aspectos de estos programas que repercutieron en cambios a su ambiente laboral:

Con la reforma energética:

- Repercutió con cambios y modificaciones en su contrato colectivo, en una reducción de prestaciones y beneficios
- Modificación en la estructura interna de CFE, se generaron subdivisiones internas de subsidiarias, ocasionando un ambiente tenso y de diferencias
- Se dieron diferencias importantes entre empresa y sindicato, así como una disminución de atención a las diferentes subsidiarias, repercutiendo en rumores de una posible extinción de CFE para el futuro

Internamente los trabajadores de CFE no observaron de manera adecuada la propia reforma energética, ya que afecto de diferente manera a los distintos departamentos, resultando en una intranquilidad para el ambiente laboral, una pérdida de estabilidad social y personal, por el miedo de perder su empleo. Tranquilidad que fue recuperada en cierta medida por medio del programa nacional de electricidad, que tenía como objetivo principal desaparecer las subsidiarias y unificar a la CFE consolidándola nuevamente como una sólida empresa que fuera posible de proveer estabilidad emocional y económica a sus trabajadores, además de mejoras a los procedimientos, facilitando capacitaciones que permitieran atender la atención de quejas y fallas en el menor tiempo posible. Permitiéndoles a sus trabajadores volver a tener la confianza de permanecer a una empresa que los proveerá de la estabilidad económica que les permita mantener y solventar a sus familias.

Si bien estos cambios y modificaciones que han enfrentado los trabajadores de CFE, como el tener que afrontar rumores de una posible extinción y la posibilidad de una división no solo interna, si no también general, son características que han repercutido en su opinión, así como en la de valorar su empleo, reconociendo aspectos que los hacen pertenecer conscientemente a CFE, debido a que al tener una preocupación por su empresa se debe principalmente a que si desaparece ellos

perderían su empleo, y si eso no pasa, ellos continuarían con su estabilidad laboral; dichos aspectos se encuentran relacionados no solo con factores personales, sino también colectivos al reconocer que cada área o departamento es estratégica, dependiendo unos de otros como un gran reloj, y algunos de esos aspectos con los cuales se sienten identificados son:

- Compañeros de trabajo
- Profesionalismo y la ética personal
- Valores de la empresa
- Comunicación vertical
- Trabajo en equipo
- Código de conducta

Estas anteriores características son consideradas por los trabajadores de CFE como aquellos símbolos que impulsan su identificación con su respectivo centro de trabajo al que forman parte, debido a que las han experimentado durante su trayectoria en la empresa, resultado de la convivencia diaria, el trabajo en conjunto, y el considerar que su relacionamiento va más allá de lazos de amistad, es decir, por medio de su interacción diaria a través del tiempo se consideran a sí mismos como una familia, reconociendo la importancia que tiene cada uno al desarrollar sus actividades y que la suma colectiva de sus esfuerzos los ayuda a alcanzar objetivos comunes.

Hay que mencionar además que no solo aquellas características son las únicas que han impulsado e influido en los trabajadores de CFE, así mismo el ambiente laboral a través de los años se ha permeado como un escenario que ha favorecido que estas situaciones se desarrollen con facilidad, ya que al considerar a sus colegas como una familia el grado de integración e importancia aumenta, transmitiéndoles una satisfacción personal cuando desempeñan un buen trabajo, esforzándose por el logro de objetivos así como también el sentir un reconocimiento por aportar a su grupo de trabajo teniendo empatía e identificación no solo con sus compañeros, además con la visión, misión, valores, y códigos de conducta.

Simultáneamente no se debe de olvidar que específicamente la mayoría de los trabajadores ya cuentan con experiencias laborales pasadas, y por consiguiente existe la posibilidad de que ellos hubieran formado un sentido de identidad con sus anteriores empleos, y si ese fuera el caso, es importante retomar cuales son aquellos aspectos que los fueron impulsando a sentirse más identificados con CFE y no con el anterior:

- El primero de estos aspectos que no solo fue mencionado durante la entrevista, también en los diferentes instrumentos de recolección de información se debe a la necesidad personal, la necesidad de tener un empleo estable que los provea de una estabilidad económica para sus familias
- Si bien, el anterior aspecto representa una necesidad personal que no todos los empleos transmiten, y que es el sentirse estables tanto personal, social y económica.
- Así mismo dentro del empleo se promueve la oportunidad de crecimiento y superación no solo personal, también laboralmente al contar con capacitaciones constantes y aspiraciones a puestos altos.
- Por último, está la igualdad y equidad de oportunidades para todos, llevando a cabo una selección y asignación de puestos al personal más capacitado.

7. Reflexiones Finales

Después de haber interactuado con la organización de análisis, así como con sus miembros que conforman el centro de trabajo al cual se estudió, y que en el transcurso del apartado anterior se buscó describir la aproximación más cercana a la realidad que experimentan los trabajadores de CFE, respecto a la identificación que ellos han ido construyendo pese a los cambios o transformaciones en la cultura e identidad organizacional a partir de la asimilación de la LyFC por su extinción. Comenzando primeramente por los elementos de la cultura organizacional, al ser la cultura de acuerdo con Harris (1990) una propiedad indispensable para el éxito y adaptación de los seres humanos, ya que esta representa ese conjunto de tradiciones, costumbres, normas, creencias y valores que son transmitidos como un aprendizaje entre los miembros que conforman un grupo, sociedad o una organización. Como tal ese conjunto de características guían e influyen en los comportamientos de las personas que conforman dicho grupo.

Como tal el factor de la cultura es un concepto que ha formado parte no solo de las organizaciones, principalmente de la sociedad en general acompañándola en su evolución, caracterizándola e identificando elementos que conforman a la cultura de cada sociedad, lugar, grupo y organización, transportándose y mezclándose entre ellas por medio de la interacción social de los miembros que se trasladan entre ellas por sus condiciones y experiencias de vida, por lo tanto podemos plantear que la cultura se encuentra inmersa en la vida diaria de las personas, formando parte de las acciones de su vida diaria, como la forma en se visten, hablan, caminan y en las formas que se comportan.

No debemos olvidar que al igual que las sociedades, las organizaciones también evolucionan a través del tiempo, ocasionando que las transformaciones y cambios en ellas lleguen a ser imposibles de evitarse, en el caso particular de este estudio la situación es relevante, al ser una empresa que ha formado parte de cambios externos tales como por ejemplo la asimilación de la Luz y Fuerza del Centro, situación que si recordamos a Harris (1990) con el concepto de endoculturación, en el que se señala que los miembros de mayor antigüedad que conforman al grupo

tienden a inducir, incitar y obligar a los miembros más jóvenes a adoptar y llegar a comportarse de acuerdo a las tradiciones del grupo, por lo que, a partir de la interacción de los trabajadores de CFE y el personal que contrato, esta característica se vuelve importante, al igual que la difusión concepto igualmente señalado por Harris (1990) en el que se describe como entre grupos y sociedades existen semejanzas y diferencias llegando a compartir o utilizar rasgos como organización, religión, su lenguaje y costumbres.

Así por lo tanto, en gran medida la Cultura desempeña un papel de manera no visible o medible en las interacciones de las personas pero sin que se den cuenta forman parte de ellos, tal como su propia esencia, por lo que por ejemplo, la recolección de información gracias a los instrumentos metodológicos tales como la entrevista, la encuesta y la observación, permitieron generar una opinión al respecto de Comisión Federal de Electricidad (CFE), de la cual se ha hablado y señalado importantes aspectos que han acontecido a la propia empresa; iniciando por el señalamiento de características internas que la diferencian de otras a juicios y opiniones de los propios trabajadores tales como:

- Estandarización de procesos

Es decir, dentro de ella se ejecutan procedimientos y actividades claramente estructuradas donde los empleados tienen un margen y guía de actuación sobre cada servicio que tienen que desempeñar considerando su puesto laboral, es precisa la señalización por parte de los empleados acerca de la presión y el estrés laboral que experimentan en periodos dentro de su jornada laboral, sin embargo, a pesar de ello, el desempeñar correctamente sus laborales les genera un sentimiento de satisfacción laboral.

- Ambiente laboral de Amistad

Pese a las complicación y dificultades que llegan a experimentar los trabajadores de CFE estos consideran a su ambiente laboral como, armonioso y cordial, del cual se sienten parte de él y se identifican con sus colegas, dicha identificación de acuerdo con la perspectiva del investigador, es producto que se encuentran

influenciado por la coincidencia de elementos entre cada uno de los miembros del grupo de trabajo, lo que los va orillando a desarrollar empatía por los demás, y sentirse parte del grupo, tales como la edad, los antecedentes laborales, y las necesidades primarias como el mantener a sus familias, la celebración de tradiciones y costumbres propias del lugar donde se encuentran, incluyendo celebraciones no solo sociales, como las religiosas que los hacen sentirse aún más como un solo grupo.

Tal como se mencionaba algunos de los aspectos que forman parte de la cultura no son evidentes a simple vista, pero si forman parte de las conductas, los relatos, mitos y metáforas por lo que autores como Schein (2004) describían tres niveles dentro de los cuales el fenómeno de la cultura es evidente y que claro en nuestro estudio de caso se encuentra, por ejemplo:

- Los artefactos, que son ese estrato que conforma a la cultura organizacional, a partir de lo que sienten, ven y escuchan, los cuales se logran observar en los miembros de CFE, pese a que aunque existe una diferenciación entre ellos al reconocerse y señalarse como trabajadores de la extinta, o personal de confianza, los grupos de trabajo conformados son empáticos, y se apoyan para el logro de objetivos comunes, y uno de ellos en particular es el no querer su fuente de empleo con la cual mantienen a sus familias.
- Los valores adoptados por su parte son los aspectos que justifican por qué los miembros hacen lo que hacen, y es claro que, aunque los trabajadores de CFE no están de acuerdo con la dirección y la toma de decisiones, ni con la ejecución de actividades que no formen parte de su contrato colectivo, estos justifican su actuar colectivo a través de ese compañerismo en el que no se quieren perjudicar.
- Por último, los supuestos básicos al ser esas creencias que los miembros dan por sentadas se puede resaltar una opinión común de los trabajadores encuestados y es la vulnerabilidad de sus empleos, es decir, como una parte de los trabajadores de CFE formaba parte de la extinta LyFC estos ya conocen la pérdida del empleo, la estabilidad laboral, económica y social que

ello significativo, por lo que considera que este es uno de los valores adoptados que justifican el que ellos sientan empatía y se apoyen en el desarrollo de sus actividades, transmitiendo ese mismo sentimiento a los que no lo han experimentado.

No debemos de olvidar la definición de cultura organizacional en la que se plantea que aquella mezcla compuesta por supuestos, conductas, retos, y mitos, forma parte de un espacio definido como la organización, sin embargo, desde la perspectiva del investigador, los trabajadores CFE han construido una identificación con el grupo social o equipo de trabajo al que pertenecen, más aún, hay que recordar que los procesos de la cultura como esa esencia que trasciende en las organizaciones es difuso y ambiguo, por lo que vale la pena recordar las aportaciones de Pous (2007) con su clasificación de la cultura a partir de los eventos conjuntivos que describen las características que conforman las relaciones sociales por medio del intercambio, cooperación, acomodación y asimilación por ser los que mejor describen el escenario de estudio.

- El intercambio consiste en aquellas interacciones sociales que mantienen unida al grupo, contribuye como un elemento que la refuerza la unión de este. Un ejemplo de este evento conjuntivo es el cambio del trabajo por un salario; elemento que representa una de las características que fue señalada por más de un trabajador encuestado al estar conforme con la remuneración económica que recibía por sus actividades.
- Por su parte en la cooperación se desarrolla la aportación de cada trabajador al realizar sus actividades de acuerdo con cómo su contrato lo establezca, siendo uno de los puntos que describen el escenario de estudio, no se debe pasar por alto que pese a las diferencias que los trabajadores externaron con las líneas de mando, estos llevan a cabo solo su trabajo, con el objetivo de no tener problemas por no desempeñarlo
- Y en la acomodación existe una relación con el anterior y mucho más con el caso de estudio, ya que este consiste en una actitud en la que los trabajadores adquieren un comportamiento de conformismo, siendo

funcionarios burócratas los cuales no se arriesgan y el grupo solamente sobrevive evitando dificultades, y esta es una de las acciones que es visible ante el personal que se analizó ya que tan solo con la aplicación de las encuestas y las entrevistas, ellos no aceptaban con facilidad contestarlas dado que eso no formaba parte de sus actividades y aunque existía una autorización por los superiores y el sindicato, se generaba una resistencia por parte de ellos

- Y por último en los eventos conjuntivos se encuentra la asimilación que es aquella que representa una transformación larga y compleja al incluir a una o dos organizaciones que se fusionan o una adquiere a la otra resultado en una tercera; y en el caso de la CFE este proceso no es la excepción ya que cuando adquirió el suministro de energía eléctrica en la zona centro esta necesitó la adquisición de personal externo y de la extinta LyFC y aunque se conservó el nombre de la CFE, la transformación y acoplamiento de su personal a 10 años aun es evidente en el interior de la empresa, reconociéndose así por su mismo personal al todavía pesar el nombre de la compañía de LyFC.

Ahora bien, si rescatamos el concepto de la identidad organizacional en este se comprenden todos aquellos rasgos que los diferencian, los cohesionan y le dan continuidad permitiéndoles a los trabajadores de la CFE reconocer el valor de sus compañeros y de sus actividades ya que a través de un buen desempeño son bien remunerados, debido a que no comparten una identificación con los aspectos sociales tales como

- La convivencia con sus colegas
- Trabajo en equipo
- la amistad
- por lazos formados a través del tiempo, considerándose como familia entre ellos

Si bien la identificación que fue posible observar a través de la aplicación de las diferentes herramientas de recolección, fue que el ambiente laboral es tenso, estresante, y con una alta presión de los directivos hacia su personal, pero que es

liberada rompiéndose esa inquietud a partir de las relaciones sociales entre sus colegas he iguales, ya que existe empatía y reconocimiento entre ellos sobre la presión laboral, por lo que se apoyan, comunican y buscan soluciones bajo los procedimientos para la resolución de conflictos. Acordando ritmos de trabajo y de apoyo para el alcance de los logros y objetivos comunes, evitando perjudicarse a sí mismos asegurando su principal motivación, la remuneración económica.

Y aunque ellos consideran tener una identificación organizacional con CFE, lo que ellos han desarrollado es reflejar lo que CFE quiere transmitir al público, es decir, recordemos a Schmitt (1995) quien describía este concepto como la personalidad que muestra la organización, y eso es de lo que se ha encargado la empresa, transmitir una personalidad a la cual sus trabajadores adquieran y repliquen los elementos que CFE muestra al público en general, sin embargo, los propios trabajadores no logran definir un aspecto en común que los identifique con su empresa, pese a los que ellos señalan en su sitio web o en memos, trípticos y publicidad. No debe de olvidarse el concepto de Identidad organizacional que brevemente es definido como el conjunto de características y elementos que le permiten distinguirse y diferenciarse de las demás organizaciones y que a su vez es proyectada al resto para que se genere en el público y en los propios trabajadores una imagen distintiva y coherente, haciendo única a la organización y no le permitan parecerse a ninguna otra. (Schmitt, 1995)

Situación que es proyectada y referida por los trabajadores de CFE hacia los valores institucionales, la misión, la visión y los propios códigos de actuación y de ética y conducta como elementos que ellos consideran que influyen su identificación con CFE, sin embargo, se considera que estos atributos son señalados por las personas porque es lo que CFE quiere transmitir a su público en general, pero tras lo analizado y descrito ellos experimentan un escenario completamente distinto, ya que internamente y por medio de la recolección de información visual, escrita y analiza a través de la presente investigación, personalmente señalan como motor principal la remuneración económica, y la satisfacción laboral se genera a partir de que al realizar bien sus empleados, lo pueden seguir conservando, además de

identificarse como parte de sus grupos de trabajo y laborales, no con la empresa; por lo que el nombre podría cambiar, el escudo podría cambiar y no habría ningún cambio.

Y para esto es importante que recordemos como es definida la Identificación Organizacional a partir de los planteamientos de la teoría la categorización del yo de Tajfel, donde el concepto de identificación es una reconfiguración de la identidad social, es decir a medida que él se vaya identificando con su grupo, este mismo le proporcionara las bases y elementos de su identidad, orientándolos a llegar adoptar como propios ciertos intereses y objetivos del colectivo al que pertenezcan. (Topa Cantisano y Morales, 2006)

Por lo que podemos señalar que la cultura organizacional jugo un papel influyente al permitirle a los individuos empatar ciertas características como la edad, las creencias, necesidades, tradiciones y costumbres para que estos se sintieran identificados y pertenecientes a sus respectivos grupos de trabajo. Por otra parte, la identificación organizacional desempeño un papel distintivo que a partir de su pertenencia al grupo laboral ellos adoptaron ciertas características identitarias de la organización, como propias de su grupo de trabajo, sin embargo, eso no quiere decir que la identificación y el sentimiento de pertenencia sea con su empresa en general, sino más bien con su grupo de trabajo.

A pesar de señalar ciertas características y elementos que describen y se aproximan a la realidad que se experimenta en CFE, estos pueden llegar a considerarse como escasos o desnudos, ya que el acceso a la información descrita dentro de la presente investigación fue de difícil acceso, aunque es importante señalar que existió un recibimiento accesible por parte de las autoridades que autorizaron el acceso tanto a los trabajadores como al centro de trabajo, es necesario recalcar también existió una fricción y dificultad de recolección de información grabada, o recabada a través de instrumentos digitales que pudieran reflejar la identidad de los entrevistados o filtrarse información confidencial que es manejada dentro del centro de trabajo.

Ahora bien, una de las principales razones que dificultaban la recolección de información dentro del centro era que la mayoría de trabajadores forman parte del personal sindicalizado, por lo que cualquier tipo de actividad que requiriera que ellos desempeñaran extra a sus funciones, estaban en todo el derecho a no hacerlo, o señalar un abuso a su privacidad o personal ante el representante sindical de la zona, por lo que las encuestas antes de aplicarlas fueron revisadas por el representante sindical y el jefe inmediato; mismos que aunque pidieron el apoyo de la fuerza laboral para mostrarse empáticos y responder las encuestas, estos se mostraban algo rígidos y distantes, incluso algunas de las encuestas no eran contestadas ya que nos les tomaban importancia; por lo que del número total obtenido, se necesitó de un arduo trabajo y seguimiento durante la aplicación de las encuestas al estar presente mientras eran contestadas así como para entablar diálogos informales con ellos, reiterándoles que lo respondido no sería visto ni por los superiores, ni por el representante sindical ya que existe un cierto miedo a represalias por parte de la autoridades.

Existieron algunas actitudes por parte de los entrevistados al reconocer que dichas encuestas se encitraban estructuras a manera que les leyeran detenidamente, ya que no eran iguales a las encuestas y cuestionarios que aplica CFE con regularidad, al querer conocer el clima laboral y el estrés laboral, la facilidad de obtener las encuestas satisfactorias se debió principalmente a, el dialogo informal antes de la aplicación de las mismas, esto ya que se observó que el relacionamiento y el entablar un sentimiento de confianza con el personal facilitaba la recolección de información; por otra parte en el caso de la aplicación de las entrevistas la dificultad aumentaba ya que el personal mostraba demasiado rechazo a las entrevistas o al ser gravados el perder su anonimato a responder con honestidad.

A si mismo por parte del representante sindical existía un principal rechazo por el grabar el contenido de la entrevista así como de las instalaciones o el desempeño del trabajo, por lo que las entrevistas logradas con un guion semi estructurado fueron tomando en consideración la opinión del entrevistado, es decir, si el entrevistado estaba de acuerdo en ser entrevistado se podía realizar y grabar, de

no ser así no se podía llevar a cabo, finalmente las entrevistas fueron con la aprobación de las personas aunque mencionaban su preocupación por considerar alguna represalia.

A pesar de que las personas entrevistadas sabían que estas serían anónimas, las entrevistas se llevaron a cabo con un poco de rigidez ya que se sentía un ambiente tenso en el cual algunas de las preguntas respondidas de manera corta y concisa tratando de evitar entrar en detalles, una de las características que enriqueció las entrevistas fue que las personas eran extrabajadores de la extinta luz y fuerza del centro, esto por dos razón, la primera fue una coincidencia, ya que como fue mencionado existía un rechazo por los trabajadores a ser entrevistados y grabados, y la segunda fue que ellos mismo se ofrecieron a hacerlo facilitando de cierta manera el dialogo.

Todas estas observaciones son necesarias debido a las condiciones ambientales que fueron mencionadas con anterioridad, cuando CFE se hizo cargo de abastecer energía eléctrica a toda la zona centro del país, facilitaron un escenario diverso y ambiguo como lo es el sincretismo, pese a citar a varios autores y acercamientos teóricos a dicho concepto, la definición propia de éste se encuentra compuesta por diversos elementos que lo describen, sin embargo, solo es eso, una descripción a partir de sinónimos, ya que es un proceso complejo que se puede hacer presente desde escenarios tan sencillos como la interacción entre dos o más personas hasta la compleja interacción entre dos culturas o más.

En el caso de análisis encontramos a una empresa que absorbe a los trabajadores y por consecuente el abastecimiento a dichos clientes como consecuencia de la extensión de Luz y Fuerza del centro, con ello CFE implemento sus protocolos de actuación y funcionamientos, pero, al tener deficiencias como la falta de personal, condiciones, instalaciones y medios de funcionamiento, se ve en la necesidad de contratar tanto personal externo, como a personal de la extinta Luz y Fuerza del Centro que desarrollaban funciones en específico con el objetivo de prevenir fallas en el suministro de energía eléctrica, con ello CFE automáticamente está adoptando medios de actuación y funcionamiento de la extinta para evitar la falta de energía

eléctrica, con el tiempo desarrollo protocolos de actuación y funcionamiento en su personal, lo que en contexto de sincretismo sería un híbrido de funcionamiento, tanto a nivel laboral como a nivel social y cultural; tal como lo describía Villalobos (2006) al explicar el sincretismo como aquella interacción que es derivada de la mezcla y coparticipación de diferentes elementos que se relacionan juntos y producen un resultado inminente.

Tomando en cuenta ello podríamos decir que el proceso de sincretismo se hizo presente, más aún, en el grado o el nivel personal de los trabajadores impactando en su concepción laboral y tomando en cuenta los medios de recolección de información, podemos estimar la existencia de un escenario de sincretismo. Ya que al ejercer un cambio de pensamiento en los trabajadores a partir de la extinción de su fuente laboral, y pese a que todo el personal no pertenece a LyFC estos han llegado a transmitir su experiencia a partir de dos puntos; el primero refiriéndose a la valoración de su fuente de trabajo y las diferentes ramificaciones en las cuales puede desencadenarse la pérdida de este, y por otra parte, el segundo va encaminado a una identificación social y no organizacional, considerando que si se suscitara nuevamente un acontecimiento similar, la transición de pasar de una empresa a otra sea más sencillo y deje de pesarles eso en su nuevo empleo; ya que aunque desempeñan un trabajo eficiente, es importante mencionar que existió una modificación o cambio en los aspectos que comprenden su cultura organizacional, impactando en la identificación que los trabajadores de CFE han tenido solo con su grupo de trabajo, y no con su empresa, adoptando solo ciertos elementos adquiridos tales como el logro de objetivos comunes, misión, visión, valores, códigos de conducta y ética como propios, reflejando así solo lo que su empresa quiere reflejar al exterior pese a las condiciones que puedan estar presente en el interior llegando a mostrar cierta resistencia y rechazo a desenmascarar la verdadera realidad organizacional de CFE.

8.Anexos

8.1 Formato de encuesta aplicada

Introducción:

El presente documento es un instrumento de análisis y descripción que forma parte de un trabajo de investigación de tesis para obtener el grado de maestro en Estudios Organizacionales por la Universidad Autónoma Metropolitana, unidad Iztapalapa con el objetivo de desarrollar una aproximación a la realidad de la identificación organizacional de los trabajadores de CFE.

Así, por lo tanto, la información que usted registre en la presente encuesta será manejada de carácter confidencial y reservada, ya que los resultados serán manejados solo para la presente investigación

Agradezco anticipadamente su valiosa colaboración.

Instrucciones:

A continuación, se presentan 20 afirmaciones las cuales deberán ser respondidas colocando una marca (X) sobre la opción con la cual se sienta más a gusto y represente su honesta opinión.

Edad: _____ Genero: M () F () otro () Área o departamento: _____

Antigüedad: _____

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No sé	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Afirmaciones	1	2	3	4	5
1. Me sientes satisfecho con mi desempeño en CFE.					
2. Me siento estancado y sin poder avanzar más en mi empleo dentro de CFE					
3. Considero que mis intereses personales se encuentran acordes a los de CFE					
4. Considero que mi desempeño laboral es reconocido por CFE					

5. Estás de acuerdo con la forma en la que te sientes al ser parte de CFE					
6. Sentiría orgullo al portar el nombre y escudo de CFE en mi uniforme					
7. Me considero una persona completamente comprometida con CFE					
8. Me siento a gusto con el ambiente laboral que impera en mi centro de trabajo al caracterizarse por amistad, apoyo y cordialidad					
9. Estoy satisfecho con el desempeño laboral que mi centro de trabajo desempeña					
10. Siento un ambiente laboral de fricción, choque y disputas constantes con mis compañeros de trabajo.					
11. Es difícil establecer una relación más allá de lo laboral con mis compañeros, tal como amistad, familiaridad o compadrazgo.					
12. No me siento integrado a mi grupo de trabajo en CFE					
13. Si encuentro otra oportunidad de trabajo, dejaría CFE					
14. De acuerdo con mi experiencia laboral en CFE no recomendaría a otras personas trabajar aquí					
15. Me siento bien al escuchar malas expresiones y comentarios sobre CFE de personas externas					
16. Estoy de acuerdo en la forma en la que mis superiores toman decisiones en mi centro de trabajo					
17. La remuneración económica que recibo de CFE es la correcta					
18. La manera en la cual CFE organiza, coordina y monitorea los procesos de trabajo es óptima y eficiente					

19. Existe buena comunicación con mis superiores					
20. Estimo en un futuro estable y prometedor para CFE					

Por último, se presentan algunas preguntas que deberá responder con la mayor franqueza y honestidad, no olvide que este documento es solo para fines de investigación.

Comenta la historia o antecedentes que conoces al respecto de CFE.

Menciona los aspectos más importantes que tiene tu labor para alcanzar los objetivos de CFE

¿Qué es lo que te motiva a ser parte de CFE?

¿Antes de que formarás parte de CFE, a que te dedicabas?

¿En comparación a tu anterior empleo y el actual, que características consideras que permanecen igual y cuáles cambiaron?

¿Qué es lo que valorabas más en tu anterior trabajo?

¿Consideras que formas parte de CFE y que no podrías encajar en alguna otra empresa? ¿sí?, ¿no? ¿Por qué?

¿Qué es lo que más valoras de tu trabajo actualmente en CFE?

¿Dónde consideras que encontraste mayores oportunidades de crecimiento en tu actual empleo o en el anterior?

8.2 Guía de entrevista semiestructurada

1. ¿Podrías contarme acerca de tu trayectoria en CFE desde que ingresaste y hasta la fecha?
2. ¿Para ti que significa trabajar en CFE?
3. ¿De qué manera crees que repercutió para ti la extinción de Luz y Fuerza del Centro en tu trabajo?
4. ¿Qué cambios consideras que han surgido en CFE desde que ingresaste, con la reforma energética y ahora con el programa nacional de electricidad?

5. ¿Podrías señalarme la importancia que tiene tu labor para tus colegas en las actividades que desempeñan para CFE?
6. ¿Cuáles aspectos consideras que identifican más a los trabajadores de CFE?
7. ¿Con quién consideras que te sientes más identificado al llegar a CFE, con tus colegas o con tu centro de trabajo en general?
8. ¿Cuáles son los aspectos con lo que te encuentras muy identificado con CFE y cuales son con los que no te identificas?
9. ¿Qué elementos o características destacarías más sobre tu ambiente laboral?
10. ¿Qué consideras que influyo en ti para que te encuentres más identificado laboralmente en tu actual empleo y no en el anterior?

9. Bibliografía

Arciniega, Rosa Silvia (2015). *Industria, mercado de trabajo y cultura organizacional en el Estado de México*, Editorial Tirant Lo Blanch-UAMI, México.

Albert, S., & Whetten, A. (2004). Organizational identity. *Organizational identity*, 89-104.

Ayala, García Patricia (2020) *SINCRETISMO ARTÍSTICO, Las artes, sus discrepancias, concordancias y una docencia conciliadora*. Universidad de Colima. Colima, Colima México.

Alvarado, Borgoño Miguel (1995). *Sincretismo Religioso Latinoamericano y Pensamiento Católico*, Universidad Católica Blas Cañas, IPES Blas Cañas, Santiago. Chile

Alvear, Rafael (2020). Reconstruyendo la antropología filosófica: entre naturaleza y cultura. *Veritas Universidad Adolfo Ibáñez (Chile)*. N°47, pp. 109-130. ISSN 0717-4675. Disponible en:

<https://bidi.uam.mx:4789/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=f735f47e-2190-43d1-b816-b793d7347cc7%40sdc-v-sessmgr01>

Alba, Cuéllar, A. (2019). De las vidas en los márgenes a los sincretismos y los mestizajes: una aproximación crítica a las nociones de identidad y cultura desde los enfoques globales. (Spanish). *Memorias*, 39, 89–115.

Alcover, Carlos María (2018) *¿Quiénes soy?, ¿Quién somos? Identidades Múltiples en el trabajo: un estado de la cuestión*. Consejo General de Colegios Oficiales de Psicólogos, España, vol. 39, núm. 3, ISSN: 0214-7823, Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77857281008>

Ángel Bravo, Rafael. (2021) *Mestizaje, creolización, sincretismo e hibridación cultural, a través de los mercados populares en América*, *Revista de Ciencias Sociales de Universidad del Zulia, Venezuela*, vol. XXVII, núm. 2. ISSN: 1315-9518. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28066593023>

Barba Álvarez, Antonio y Solís, Pedro C. (1997), "Cultura en las organizaciones, enfoques y metáforas de los estudios organizacionales". *Vertiente*, México.

Barba Álvarez, Antonio y Solís, Pedro C. (1997), Introducción "Cultura en las organizaciones, enfoques y metáforas de los estudios organizacionales". *Vertiente*, México.

Barba Álvarez, Antonio. (2013) "Administración, teoría de la organización y estudios organizacionales. Tres campos de conocimiento, tres identidades", en gestión y estrategia,

Barba Álvarez Antonio. (2003) Modernidad y cultura en los estudios organizacionales: Tres modelos analíticos. Revista de Ciencias Sociales y Humanidades, Consejo editorial de ciencias sociales y humanidades de la unidad Iztapalapa, Núm. 55, disponible en: <https://revistaiztapalapa.izt.uam.mx/index.php/izt/article/view/400/558>

Belmont Cortés, Edgar (2011) Luz y Fuerza del Centro: política energética y resistencia electricista, Iztapalapa, Revista de Ciencias Sociales y Humanidades, UAM. núm. 70, enero-junio, 2011, pp. 126-157

Cortina, Arnaldo (2020) Textos de divulgação científica na revista Pesquisa Fapesp: Análise do sincretismo em reportagem sobre AIDS, Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (UNESP), Araraquara, São Paulo, Brasil. Pp. 1-27 SSN: 2316-3690

Culebro, M. (2014). Características de la identidad organizacional en la interpretación de la calidad educativa. Primaria General Melchor Ocampo, Zinacantán, Chiapas. México

Cuché, Denys. [(1966) 2002]. "Cultura e Identidad". En La noción de Cultura en las Ciencias Sociales. Capítulo VI. Buenos Aires. Nueva Visión, pp. 106-113.

Chihu Amparán, Aquiles (2002). "Introducción", en Sociología de la identidad. Chihu Amparán, Aquiles (Cord.) Miguel Ángel Porrúa y UAM-Iztapalapa, México,

Contreras Armenta, Cecilio, & Hernández Rodríguez, Ezequiel. (2011). Antecedentes teóricos y niveles de análisis de la identidad organizacional. Nova scientia, 3(6), 158-179. Recuperado en 28 de junio de 2021, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-07052011000200009&lng=es&tlng=es.

De la Garza Toledo, Enrique; Melgoza, Javier; De la Garza, Liliana; Laviana, Enrique; Trujillo, Mario; Sánchez, Víctor; Corral, Raúl; Amezcua, Héctor; Reyes A., Rafael; Rojo, Graco. (1995)a, "La Historia de la Industria Eléctrica en México, Tomo I". Interlinea. México

De la Garza Toledo, Enrique; Melgoza, Javier; De la Garza, Liliana; Laviana, Enrique; Trujillo, Mario; Sánchez, Víctor; Corral, Raúl; Amezcua, Héctor; Reyes A., Rafael; Rojo, Graco. (1995)b, "La Historia de la Industria Eléctrica en México, Tomo II". Interlinea. México

Da Silva, M., Nascimento dos Santos, A. K., & Gomes da Silva, P. F. (2017). Identidade Organizacional E Mídias Sociais Digitais Na Pós-Modernidade: O Caso Deva Curl No Brasil. *Comunicologia: Revista Eletrônica de Comunicação e Epistemologia Da Universidade Católica de Brasília (UCB)*, 10(1), 163–181. <https://doi.org/10.24860/comunicologia.v10i1.8100>

Dutra Pillar, Analice (2005). SINCRETISMO EM DESENHOS ANIMADOS DA TV: O Laboratório de Dexter. *Educação & Realidade*, 30(2),123-142. ISSN: 0100-3143. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=317227042003>

Dulzaides Iglesias, María Elinor, y Molina Gómez, Ana María. (2004). Análisis documental y de información: dos componentes de un mismo proceso. *ACIMED*, 12(2), disponible en http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352004000200011&lng=es&tlng=es.

Etzioni, A. (1994). Organizaciones Modernas, Unión Tipográfica Editorial Hispanoamericana (UTEHA), México, pág. 221

Espinosa, Macarena María; Gilyam, Giselle Mariana. (2012) Sincretismo Cultural, Mestizaje cultural en México y Perú. UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO Monografía. Mendoza. Disponible en <https://repositorioslatinoamericanos.uchile.cl/handle/2250/3096552>

Feix, Noémie. (2020, octubre). México y la crisis de la COVID-19 en el mundo del trabajo: respuestas y desafíos. *Panorama Laboral en tiempos de la COVID-19. #MiFuturoDelTrabajo*, Organización Internacional del trabajo. N° 1, pp. 23, disponible en https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-mexico/documents/publication/wcms_757364.pdf

Guzmán Vásquez, A. (2011) Reseña de "Leadership in Administration. A Sociological Interpretation" de Selznick, P.. *Innovar. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 21,(40), 235-237.

Gonzáles Miranda, Diego Rene., y Uribe Correa, B. A. (2018). Proceso metodológico y construcción de un sistema categorial de una investigación sobre identidad organizacional. (Spanish). *Psicoperspectivas*, 17(3), 1–15

García Álvarez, Claudia María. (2006) "Una aproximación al concepto de cultura organizacional" Pontificia Universidad Javeriana Bogotá, Colombia

- Geertz, C., (1987), La interpretación de las culturas, México, Gedisa.
- González Miranda, Diego Rene. (2016). Identidad organizacional de los mandos medios en equilibrio liminal. Utopía y Praxis Latinoamericana, 21(75), 509–529
- González Miranda, Diego Rene. (2014). Los estudios organizacionales. Un campo de conocimiento comprensivo para el estudio de las organizaciones. Innovar, 24(54), 43-58
- Guerrero, Bejarano María Auxiliadora, y Silva, Siu Daniel Ricardo. (2017). La Cultura Organizacional, su importancia en el desarrollo de las empresas. Revista mensual de la UIDE extensión Guayaquil. INNOVA Research Journal, Vol. 2, No. 3, pág. 110-115 ISSN 2477-9024. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6057495>
- Granados, Muñoz Rolando, (2020) Revisión teórica de herramientas metodológicas aplicadas en la investigación criminológica, Derecho y Cambio Social, ISSN: 2224-4131.
- García Muñoz Aparicio, Cecilia; Navarrete Torres, María del Carmen y Ancona Alcocer, María del Carmen. (2018). "La importancia de la cultura organizacional en una universidad." Revista Internacional de Estudios Organizacionales, volumen 6. Disponible en: https://cgscholar.com/bookstore/works/la-importancia-de-la-cultura-organizacional-en-una-universidad?category_id=cgrn-es&path=cgrn-es%2F447%2F456
- (GDC, 2018), Gaceta del Senado, 16 de mayo de 2018 disponible en: https://www.senado.gob.mx/64/gaceta_del_senado/documento/81162
- Hall, Richard (1996), Las Organizaciones: Estructuras, procesos y resultados, Prentice Hall Hispanoamérica México. Cap. 2
- Hall, Richard (1996), "La estructura organizacional: sus formas y resultados", Organizaciones: estructuras, procesos y resultados, México, Prentice-Hall, pp. 50-91
- Helman Eugenio, Serlin José, Kobila María Teresa, Morbelli Claudia, Parolín Marisa, Rodríguez Garay Rubén (2007). Identidad y Cultura Organizacional. Análisis Comparativo de las Culturas de dos Organizaciones Públicas. Undécimas Jornadas "Investigaciones en la Facultad" de Ciencias Económicas y Estadística. Universidad Nacional de Rosario. Noviembre
- Harris, Marvin. (1998) "Antropología Cultural". Alianza, Madrid España
- Herreros, G. (2004), "Sociologie d'intervention: sociologie plastique. Métis et métissage", Gérer & Comprendre, No. 75, Mars, pp. 81-92

Henry, K. B., Arrow, H., & Carini, B. (1999). A Tripartite Model of Group Identification: Theory and Measurement. *Small Group Research*, 30(5), 558–581. Recuperado de : <https://doi.org/10.1177/104649649903000504>

Jiménez Vargas, Carlos Javier; Martínez Eslava, Paula Constanza; Serrano Cárdenas, Lizeth Fernanda; Bravo Ibarra, Edna Rocío. (2018). "Una revisión de la literatura acerca de la cultura organizacional como un determinante de los procesos de innovación ." *Revista Internacional de Estudios Organizacionales*, volumen 6, disponible en; https://cgscholar.com/bookstore/works/una-revision-de-la-literatura-acerca-de-la-cultura-organizacional-como-un-determinante-de-los-procesos-de-innovacion?category_id=cgrn-es

Leal, João (2014). TRANSNACIONALIDADE, ETNICIDADE, SINCRETISMO: viagens atlânticas das festas do Divino. *Revista de Políticas Públicas*. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=321131273036>

Lupo, Alessandro. (1996). Síntesis controvertidas. Consideraciones en torno a los límites del concepto de sincretismo. *Revista de Antropología Social*, Vol. 5 recuperado de: <https://revistas.ucm.es/index.php/RASO/article/view/RASO9696110011A>

López de la Vega, Mariana; Modonesi, Massimo; Munguía Galeana, Fernando y Oliver, Lucio (2010). "La lucha del Sindicato Mexicano de Electricistas" en OSAL (Buenos Aires: CLACSO) Año XI, N° 27, abril. Disponible en: <http://biblioteca.clacso.edu.ar/ar/libros/osal/osal27/11Modonesi.pdf>

Merchand, Marco A. (2015). Estado y reforma energética en México. *Problemas del desarrollo*, 46(183), 117-139. <https://doi.org/10.1016/j.rpd.2015.10.006>

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2010). *Safari a la estrategia: una visita guiada por la jungla del management estratégico* (4ª edi.). Buenos Aires, Argentina: Granica.

Montoya Flores, María Teresa del Socorro (2007) "Mujer, identidad y organización: Estudio de caso de una pequeña cooperativa"

Montaño Hirose, Luis. (2004), "Los estudios organizacionales en México, cambio, poder, conocimiento e identidad". UAM, México

Muelas, Álvarez. Ana, Dinu, Ionela Andreea, Segura, Marin Irene, Marrero, Marreo Teresa, Cuesta, Mas Laura, y González, Muñoz Marina. (2014) *Identificación Organizacional y Satisfacción Laboral: Diferencia entre Empresas Públicas y Privadas*. REIDOCREA. Universidad de Granada, Volumen 3. Artículo 5 Páginas 34-40 disponible en:

<http://digibug.ugr.es/bitstream/10481/31293/1/ReiDoCrea-Vol.3-Art.5-Alvarez-Ionela-Marin-Marrero-Mas-Gonzalez.pdf>

Monje Álvarez, Carlos Arturo, (2011) Metodología de la Investigación Cuantitativa y Cualitativa Guía Didáctica, Universidad Sur colombiana, Facultad de Ciencias Sociales y humanas programa de comunicación social y periodismo, Neiva.

Olvera, Flor María, (2014) La pedagogía de lo corporal en la formación de la identidad: Caso de niños en edad escolar." *Revista Internacional sobre Diversidad e Identidad en la Educación*. Vol. 1, Disponible en: https://cgscholar.com/bookstore/works/la-pedagogia-de-lo-corporal-en-la-formacion-de-la-identidad-vol-1-issue-1-2014?category_id=cgrn-es

Oliva, E. J. D., & Prieto, L. A. C. (2015). La identidad organizacional y su influencia en la imagen: una reflexión teórica. *Suma de Negocios*, 6(13), 114–123. <https://bidi.uam.mx:6990/10.1016/j.sumneg.2015.08.011>

Pous, G. C. (2007). Cultura organizacional e identidad. (Spanish). *Hospitalidad ESDAI*, 11, 25–45.

Pujol-Cols, Lucas, Foutel, Mariana, Barbisán, Romina. (2017). Cultura, Identidad e Imagen Organizacional. Un Estudio de Caso Realizado en una Universidad Pública Argentina. *Visión de futuro*, 21(2) Retrieved August 18, 2021, recuperado de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082017000200005&lng=en&tlng=es

Rendón Cobián, Marcela (2004), Cultura y organización en la empresa familiar, *Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, Num. 55. Pp. 119-141

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

Ramírez Martínez, Guillermo, Vargas Larios, German, De la Rosa Alburquerque, Ayuzabet. (2011). Estudios Organizacionales y Administración. Contrastes y Complementariedades: Caminando hacia el eslabón perdido. *REVISTA ELECTRÓNICA FORUM DOCTORAL*. Número 3 ISSN: 2027-2146

Ruiz Olabuénaga, José Ignacio (1999). "Metodología de la investigación cualitativa". Universidad de Deusto, Bilbao, España, pp:11-44, 165-214

Sáenz López Karla y Tamez Gonzales Gerardo (2014) MÉTODOS Y TÉCNICAS CUALITATIVAS Y CUANTITATIVAS APLICABLES A LA INVESTIGACIÓN EN CIENCIAS SOCIALES, Tirant Humanidades México, ISBN: 978-84-16062-32-4

Sobreira, R. M., & Marques, G. (2018). CONSTRUÇÃO E DESENVOLVIMENTO DA IDENTIDADE ORGANIZACIONAL: ANÁLISE DO SÍTIO WEB DE UMA ORGANIZAÇÃO / Construction and Development of the Organizational Identity:

Analysis of an Organization's Website / Construcción y desarrollo de la Identidad Organizacional: análisis del sitio Web de una organización. *Linguagem Em (Dis)Curso*, 18(1), 119–134. Disponible en: <https://doi.org/10.1590/1982-4017-180107-6117>

Scandroglio, Bárbara, & López Martínez, Jorge S., & San José Sebastián, Ma. Carmen (2008). La Teoría de la Identidad Social: una síntesis crítica de sus fundamentos, evidencias y controversias. *Psicothema*, 20(1),80-89. ISSN: 0214-9915. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=72720112>

Stoner James A. F., Freeman R. Edward y Gilbert Daniel R. Jr. (1996) *Administración*. Sexta edición. México 1996. Editorial Prentice Hall. ISBN 968-880 685-4

Schein, Edgar (2004) *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Inc Pub; 3a. ed pp. 437

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

Schmitt, B.H., Simonson, A., & Marcus, J. (1995). Managing corporate image and identity. *Long Range Planning*, 28, 82-92. Recuperado de [http://dx.doi.org/10.1016/0024-6301\(95\)00040-P](http://dx.doi.org/10.1016/0024-6301(95)00040-P)

Sáenz López Karla y Tamez Gonzales Gerardo, (2014). *MÉTODOS Y TÉCNICAS CUALITATIVAS Y CUANTITATIVAS APLICABLES A LA INVESTIGACIÓN EN CIENCIAS SOCIALES*, Tirant Humanidades México, ISBN: 978-84-16062-32-4

Timaná de la Cruz, A. Y., Rojas Achicanoy, H. H., & Alfredo Muñoz, C. (2019). SINCRETISMO RELIGIOSO EN LAS FIESTAS DE LA VIRGEN DE GUADALUPE DE CATAMBUCO, VESTIGIOS DE LA COLONIZACIÓN ESPAÑOLA. (Spanish). *Palobra*, 19(2), 308–326.

Tajfel, H. (1982). *Social identity and intergroup relations*. Cambridge: Cambridge University Press. Recuperado de: [https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=q0wFY3Dcu1MC&oi=fnd&pg=PR11&dq=Tajfel,+H.+\(1982\).+Social+identity+and+intergroup+relations&ots=qwoowb2vPo&sig=USBKwVzRpYFvJeEprQC66KBoPwA#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=q0wFY3Dcu1MC&oi=fnd&pg=PR11&dq=Tajfel,+H.+(1982).+Social+identity+and+intergroup+relations&ots=qwoowb2vPo&sig=USBKwVzRpYFvJeEprQC66KBoPwA#v=onepage&q&f=false)

Topa Cantisano, Gabriela, y Morales, Francisco (2006). Identificación organizacional y proactividad personal en grupos de trabajo: Un modelo de ecuaciones estructurales. *Anales de Psicología*, 22(2),234-242.[fecha de Consulta 3 de Octubre de 2021]. ISSN: 0212-9728. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=16722208>

Tadlaoui, Sarah, Manual de consultoría en asuntos públicos, Bogotá, Universidad Externado de Colombia, 2013, pp. 31-65 / 157-189

Uhalde, M. y F. Osty (2000), "Sociologie de l'entreprise et intervention sociologique", Communication au Colloque international del l' AISLF, Quebec, Canadá, juillet, pp. 10

Villalobos-Herrera, Álvaro (2006). El sincretismo y el arte contemporáneo latinoamericano. Ra Ximhai, 2(2),393-417. ISSN: 1665-0441. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=46120205>

Zarate Daniel, y Aguilar Yasguedi. (2010) El SME y la extinción de LyFC: algunos aspectos relevantes, Sección Pesquisas de Economía Informa y del Seminario de Credibilidad Macroeconómica de la Facultad de Economía, UNAM. Núm. 362. Disponible en: <http://www.economia.unam.mx/publicaciones/econinforma/pdfs/362/11danielzarate.pdf>

9. 1 Webgrafía

(Manual de Organización General de Comisión Federal de Electricidad (MOGCFE), 2011) retomado de <https://potcorporativo.cfe.mx/l%20Marco%20normativo/Documento%20completo%20de%20cada%20norma/Manual%20de%20organizaci%C3%B3n%20general.pdf>

Dirección Corporativa de Administración (CFE). (mayo 2020) PROTOCOLO DE SEGURIDAD SANITARIA PARA LA REINCORPORACIÓN DE ACTIVIDADES A LOS CENTROS DE TRABAJO DE LA COMISIÓN FEDERAL DE ELECTRICIDAD. Recuperado de: <https://www.cfe.mx/nuevanormalidad/medidassanitarias/Documents/Protocolo%20nueva%20normalidad.pdf>

Aristegui Noticias, (30 de enero 2013) Corte rechaza que la CFE contrate a ex trabajadores de LyFC; Aristegui noticias recuperado de <https://aristeguinegocios.com/3001/mexico/corte-rechaza-que-la-cfe-contrata-a-ex-trabajadores-de-lyfc/>

Hanako Taniguchi, (11 de octubre de 2009) Luz y Fuerza desapareció por motivos políticos: líder de electricistas, Expansión. Recuperado de <https://expansion.mx/nacional/2010/10/11/luz-y-fuerza-desaparecio-por-motivos-politicos-lider-de-electricistas>

López, Graciela (28 de febrero de 2021) Un año de COVID-19 en México: así afectó a las empresas, Expansión, disponible en:

<https://expansion.mx/empresas/2021/02/28/un-ano-de-covid-19-en-mexico-asi-afecto-a-las-empresas>

Código de conducta de CFE (consultado en su sitio web <https://www.cfe.mx/Transparencia/Etica/Paginas/Manual-de-etica-y-valores.aspx>)

ⁱ Recuperado de:

https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/164370/Resumen_de_la_explicacion_de_la_Reforma_Energetica11_1_.pdf

ⁱⁱ Rescatado de página web de CFE:

<https://www.cfe.mx/finanzas/reportes-financieros/pages/informes-anales.aspx>

ⁱⁱⁱ Rescatado de página web de CFE en:

https://www.cfe.mx/desarrollo_social/extension_cultural/Pages/eventosgds.aspx

^{iv} Datos rescatados de la Gaceta de desarrollo social de noviembre 2020, año 1, número 1 en:

https://www.cfe.mx/desarrollo_social/extension_cultural/Documents/GACETA0420.pdf

^v Rescatado de página web de CFE el 7 de marzo de 2021 en

https://www.cfe.mx/desarrollo_social/pages/default.aspx

^{vi} Rescatado de la página web de CFE el 8 de marzo en

https://www.cfe.mx/desarrollo_social/extension_cultural/pages/fomento_cultura.aspx



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

ACTA DE EXAMEN DE GRADO

No. 00158

Matrícula: 2193801411

La intervención de la cultura e identidad organizacional en la identificación Organizacional de los trabajadores de CFE, sector Chapingo.

Con base en la Legislación de la Universidad Autónoma Metropolitana, en la Ciudad de México se presentaron a las 10:00 horas del día 10 del mes de marzo del año 2022 POR VÍA REMOTA ELECTRÓNICA, los suscritos miembros del jurado designado por la Comisión del Posgrado:

- DR. DAVID SALVADOR CRUZ RODRIGUEZ
- DRA. ABRIL ACOSTA OCHOA
- DR. ANGEL WILHELM VAZQUEZ GARCIA

Bajo la Presidencia del primero 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:

MAESTRO EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

DE: ROBERTO CASTILLO FRANCO

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

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



ROBERTO CASTILLO FRANCO
ALUMNO

REVISÓ

MTRA. ROSALIA SERRANO DE LA PAZ
DIRECTORA DE SISTEMAS ESCOLARES

DIRECTOR DE LA DIVISIÓN DE CSH

DR. JUAN MANUEL HERRERA CABALLERO

PRESIDENTE

DR. DAVID SALVADOR CRUZ RODRIGUEZ

VOCAL

DRA. ABRIL ACOSTA OCHOA

SECRETARIO

DR. ANGEL WILHELM VAZQUEZ GARCIA