



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

División de Ciencias Sociales y Humanidades

Departamento de Economía

Maestría en Estudios Organizacionales

**“Influencia de los condicionantes de género en la
reconfiguración de la cultura e identidad
organizacional”**

Tesis que para obtener el grado de Maestría
en Estudios Organizacionales

Presenta:

Carla Selene Rodríguez García

Director de Tesis

Dr. Angel Wilhelm Vázquez García

Julio 2017

Agradecimientos

Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) por darme la oportunidad de realizar este trabajo y concederme el honor de ser parte de sus becarios a nivel nacional.

A la coordinación del posgrado en Estudios Organizacionales por su apoyo en todos los procesos correspondientes a la maestría.

A la empresa “Telecentro Lajun” por permitir la realización del trabajo de campo en sus instalaciones, así como por su colaboración para otorgar información necesaria para la investigación.

A mi asesor de tesis, el doctor Wilhelm quien con su paciencia, enseñanza y empatía forjó en mí, el gusto por la investigación, uno de los objetivos principales de éste posgrado.

A todos mis compañeros de la maestría quienes juntos integramos un gran equipo de trabajo.

Dedicatoria

A Dios quien revivió en mí la esperanza de levantarme y seguir adelante en la vida.

A mi hija Estefanny Vanessa por ser mi motivación y mi inspiración para realizar mi trabajo.

A mis padres Marcela y Carlos por su apoyo en mi educación.

A grandes amigos quienes con su apoyo me inspiraron valor, lucha y compromiso por el estudio: Maria del Carmen, Jonathan, Angel, Myrna, Eva, José Cruz.

Contenido

Introducción	1
CAPÍTULO I. Problema de investigación	7
1.1. Flexibilidad Laboral, Globalización y Neoliberalismo	7
1.2. La Organización como Objeto de Estudio	15
1.3. Formas de Organización Moderna	16
1.4. Delimitación	17
1.5. Formulación del Problema de Investigación	20
1.6. Objetivo General	22
1.6.1. Objetivos específicos	22
1.6.2. Preguntas de investigación.....	23
1.7. Relevancia, Pertinencia y Factibilidad	24
1.7.1. Relevancia.....	24
1.7.2. Pertinencia	25
1.8. Mapa de la Investigación.....	27
CAPÍTULO II. Marco Teórico Conceptual.....	28
2. 1. La cultura	28
2.1.1. Cultura en las Organizaciones	29
2.1.2. Cultura corporativa	33
2.1.3. Teorías relevantes de la cultura organizacional	35
2.2. Identidad y Organización	37
2.2.3. La identidad personal, grupal, social y laboral.....	39
2.2.4. Identidad organizacional	42
2.2.5. Cultura e identidad	43
2.3. Héroe y Motivación	44
2.4. Ritos y Ceremonias	45
2.5. Género y sus Construcciones	46
2.5.1. El techo de cristal de Mabel.....	53
2.5.2. Cultura y género.....	54
2.5.3. Violencia simbólica	56
2.5.4. El trabajo femenino.....	58
2.5.5. La participación de las mujeres en las organizaciones modernas.....	60

CAPITULO III. Enfoque Metodológico	63
3.1. Marcos de Referencia	65
3.1.2. El enfoque cualitativo y su importancia	67
3.1.3. Constructivismo	70
3.2. Herramientas para la Recolección de Datos	70
3.2.1. Observación	73
3.2.2. Sistemas narrativos	75
3.2.3. Análisis de documentos	75
3.2.4. La Entrevista	75
3.3. Estrategias de Investigación	76
3.3.1. Análisis de documentos	79
3.3.2. Observación indirecta	83
3.3.3. Entrevistas semidirigidas	85
3.4. Análisis de la Información	89
3.4.1. Clasificación de los datos	91
CAPITULO IV. “Condicionantes de Género en la Reconfiguración de la Cultura e Identidad Organizacional en TELECENTRO LAJUN”	93
4.1. Contexto de la Organización de “Telecentro Lajun”	93
4.2. Historia de los centros de atención telefónica	99
4.3. Condicionantes de género en Telecentro Lajun.	104
4.3.1. Reconfiguración de la cultura corporativa e identidad organizacional en Telecentro Lajun	108
4.3.2. Interacciones sociales como condicionantes de género	114
4.3.3. La igualdad de género en la organización, oportunidades de crecimiento personal y laboral	115
4.3.4. La comunicación como parte del reforzamiento de la cultura corporativa.....	119
4.3.5. Los reforzamientos corporativos para crear identidad.....	124
4.3.6. Estereotipos de género, igualdad laboral y su manejo en la organización.	129
V. Reflexiones Finales	136
VI. Referencias	140
Indice de Tablas	v
Indice de Figuras	v
Indice de Fotografías	v

Índice de Tablas

Tabla 1. Siete dimensiones de transición del trabajo industrial típico al atípico	8
Tabla 2 . Elementos de la cultura en las organizaciones.....	32
Tabla 3 Teorías y aportes a la cultura organizacional.....	35
Tabla 4 Conceptos sobre Identidad.....	38
Tabla 5 Definiciones del concepto de género	46
Tabla 6 El paradigma explicativo-positivista y el paradigma comprensivo-hermenéutico	68
Tabla 7 Herramientas de Investigación utilizadas en la investigación	71
Tabla 8 Estrategias de Investigación por herramienta utilizada.....	78
Tabla 9 Análisis de documentos utilizados en la teoría	79
Tabla 10 Bases de datos y revistas electrónicas consultadas	80
Tabla 11 Elementos observados entre mandos medios y operarios.....	84
Tabla 12 Observación de objetos	85
Tabla 13 Entrevistas.....	87
Tabla 14 Dimensiones del manejo de información.....	89
Tabla 15 Orden de la Información	91
Tabla 16 La evolución de los Call centers	102

Índice de Figuras

Figura 1. Mapa de la investigación. ..	27
Figura 2. Los cuatro paradigmas para el análisis de la teoría social.	31
Figura 3. Capítulo II. Marco Teórico.....	62
Figura 4. Capítulo III. Enfoque Metodológico	92
Figura 5. Logo Telecentro Lajun.	93
Figura 6. Mapa de México.	94
Figura 7. Ciudad de México.	94
Figura 8. Instalaciones.. ..	95
Figura 9. Organigrama Telecentro Lajun.	95
Figura 10. Normas y certificaciones con las que cuenta Telecentro Lajun	96
Figura 11. Estrategias de Calidad del caso de estudio.	96
Figura 12. Fenómeno de la descentralización Productiva y Tercerización.....	104
Figura 13. La influencia de los condicionantes de género en la reconfiguración de la cultura e identidad organizacional de Telecentro Lajun	133

Índice de Fotografía

Fotografía 1. Comedor de Telecentro Lajun.	109
Fotografía 2. Lugar de trabajo.....	110
Fotografía 3. Personal laborando.	111
Fotografía 4. Personal de ambos sexos en operación.	113
Fotografía 5. Sala de juntas.	114

Introducción

En las organizaciones se puede observar que hay una identidad, la cual distingue a una organización de otra, y que involucra su cultura, dicha cultura forma parte del interés de los estudios organizacionales en su afán por comprender las condicionantes de la organización que se llevan a cabo en los centros de trabajo, estos condicionantes se pueden entender como “la interacción de estructuras, procesos, sistemas de información y las relaciones humanas en el contexto de las organizaciones, donde se describe la cultura de la organización y el impacto en las personas” Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM, 2016) además de que de ellas surgen las condicionantes de género, que especifican la acción de determinados grupos, como en el caso de las mujeres, donde están presentes elementos como desigualdad, flexibilidad, percepciones específicas, entre otras, de ahí lo relevante de analizar la influencia de las condicionantes de género en la construcción de la cultura e identidad en la organización.

El tema de la cultura es relevante porque como mencionan Wilkins y Ouchi (1983) es la cultura como control social, en vez de la estructura formal, que las organizaciones pueden ser mejor dirigidas y actuar con mayor racionalidad, lo que podría dar un mayor enfoque a la relación entre cultura y el desenvolvimiento de la organización (Wilkins y Ouchi, 1983 en Dávila y Martínez 1999, p. 27)

El fenómeno cultural interactúa con otras disciplinas, es decir, presenta una visión multidisciplinaria; que resultan ser una posibilidad de encuentro entre varias disciplinas (Montaño y Alvarado, 2004, p. 26) y permiten un mayor análisis hacia su

objeto de estudio, es decir, hacia la misma organización. La visión sociológica, administrativa, antropológica, económica, entre otras, ayuda a encontrar diversas explicaciones hacia el fenómeno organizacional, tanto de sus problemáticas, retos, decisiones, actores, entorno, relaciones, reconfiguraciones, cuestiones de interés para un estudio con ayuda de diversas visiones.

La cultura se ve vinculada con el estudio de las organizaciones, por el reconocimiento de aspectos simbólicos (Smircich, 1983) donde uno de los conceptos de la cultura por parte de la antropología, es el de ser un sistema de símbolos y significados compartidos, que se relacionan con los patrones de discurso simbólico, como el lenguaje y las realidades compartidas, que se interrelacionan con el simbolismo de la organización (Smircich, 1983, pp. 340-342). De ahí lo importante de estudiar las condicionantes que se llevan a cabo dentro de estas organizaciones. Por lo cual el objetivo de este trabajo es dar una aportación a los estudios organizacionales por medio del estudio de la cultura e identidad en las organizaciones de servicios, en específico de los centros de llamadas comúnmente denominados *call center* comprender la influencia de los condicionantes de género en la reconfiguración y manejo de la identidad organizacional de las operadoras telefónicas en este centro de trabajo; producto de la flexibilización que ha traído consigo la globalización y el modelo neoliberal, así como el papel de la mujer que se ve envuelto por la desigualdad social y laboral.

La importancia de estudiar la identidad como parte de la cultura en una organización, se toma en cuenta porque representa la forma en cómo se adquieren las creencias, comportamientos, simbolismos, ideología por los miembros de un grupo,

que hace que se sienta parte de esa cultura, lo cual produce razones ideológicas que pueden generar una mayor motivación a los empleados que las razones materiales (Cheney y Christensen, 2001 citado en Preciado Hoyos, 2009). La construcción de la propia identificación del individuo con aquella determinada por las cuestiones laborales implica conocer elementos individuales, grupales que se llevan a cabo en cada organización. Esta identidad organizacional, se puede analizar no solo en los centros de trabajo típico o convencional, sino en aquellos que se encuentran muy involucrados con tecnologías de la información; por su relación latente y cotidiana con dicha tecnología.

Estos trabajos que se han incrementado en México y América Latina, los trabajos denominados atípicos (Reygadas, 2011, p.22) como el teletrabajo, trabajo a domicilio, los *call center*, que utilizan formas de trabajo diferentes a las tradicionales; industrial asalariado, sindicalizado, contratos colectivos, prestaciones y acceso a la seguridad (Caire, 1982; Córdova, 1985 citado en Reygadas, 2011, p. 23). Estos trabajos atípicos son parte de la globalización y de la incertidumbre, que Blossfeld et al (2005) señalan que tienen relación tanto la globalización, la incertidumbre y la flexibilidad, señalando que la globalización se distingue por transnacionalización de mercados, el aumento de la competencia redes que intercambian y difunden información a través de las nuevas tecnologías (Blossfeld et al. 2005 citado en Pastor, J. I. M., y Bernardi, F, 2011, p. 384). Esta globalización va ligada a un modelo económico, como es el caso del modelo económico neoliberal, el cual ha modificado y manipulado tanto estructuras como procesos laborales, por lo cual resulta importante analizar qué pasa con el trabajo, desde una mirada macro y micro. Donde

las grandes corporaciones juegan un papel fundamental en el mercado y con presencia de intereses, conflictos y relaciones de poder. En dicha globalización son visibles los cambios en las nuevas formas de organización del trabajo de los cuales se desprende las modificaciones en el sector laboral, donde en el trabajo se ve tanto transformaciones tecnológicas, económicas, organizativas, espaciales, sociales, políticas y culturales (García, 2011,p. 21).

En este neoliberalismo se incrementa la flexibilidad laboral, en la cual se encuentran los centros de llamada, además de que éstos se manejan en el campo de la economía digital, la cual considera la intersección entre los avances tecnológicos y la innovación en los procesos de negocio en las empresas (Zysman y Weber, 2000). Esta flexibilización afecta al entorno laboral, en especial a las mujeres, las cuales han experimentado una de las transformaciones sociales y económicas más importantes y sostenidas de las últimas décadas (CEPAL, 2013, p.16). Donde el 44,6% de las mujeres ocupadas en América Latina trabajan en este sector, incluidos servicios sociales y financieros (CEPAL, 2013, p.30).

Por lo que se considera importante estudiar la identidad laboral de las trabajadoras, en estos centros de llamada; es porque representa una de las nuevas formas de organización en el trabajo y que es determinada por la precariedad laboral, la cual es señalada como motivo de preocupación porque representa el mayor desafío de las sociedades contemporáneas, al tratarse de un nuevo régimen de organización del trabajo y de integración profesional basado en la inseguridad social (Castel, 2003 y Paugam 2000 citado en Guadarrama, Hualde y López, 2012, p. 215). Además que vista desde la perspectiva organizacional, involucra elementos a analizar que se

integran a la organización, como elemento clave; la tecnología de la información, contando con aspectos muy variables, como horarios, jornadas, entre otros. Donde se ven envueltos los temas de cultura, identidad, simbolismos, con nuevas prácticas y rutinas en la organización.

El presente trabajo de investigación cuenta con tres temas claves que se encuentran relacionados: cultura corporativa, identidad y género. La identidad vista desde distintos lentes se busca abordar tomando en cuenta aspectos sociales y laborales, para obtener mayor profundidad a nuestro análisis organizacional. Lo que se pretende comprender es la interacción, vínculo, relación entre la identidad organizacional y la mujer desempeñando un puesto operativo, lo que interesa es analizar la relación bidireccional, es decir, entre mandos medios y las operativas, para observar elementos de creación de identidad, por parte de la organización y la manera cómo es concibe ésta identidad por las trabajadoras.

En la primera parte del presente trabajo se describe un contexto que muestra la situación que se vive hoy en día, enmarcado por el neoliberalismo, la globalización y como consecuencia la flexibilidad del trabajo, la precarización y feminización del trabajo. Se toca el tema sobre las organizaciones postmodernas, las formas de organización que afectan los centros de trabajo y a sus miembros. En la segunda parte se presenta el marco teórico que es erigido por los tres temas eje del trabajo: cultura corporativa, género e identidad de los cuales se desarrolla sus antecedentes y sus teorías relevantes.

Ya en la tercera parte se muestra la metodología empleada para la realización de la investigación, para finalmente en la cuarta parte señalar el estudio de caso, el cual

trata del *call center* llamado “Telecentro Lajun” intentando dar una propuesta de la descripción de los elementos de género que tienen influencia en la manera en que se va gestando la cultura organizacional, así como la identidad dentro de un centro de trabajo. Por elementos o condicionantes de género son tomados en cuenta los conceptos como discriminación, desigualdad y estereotipos, para de esta manera obtener datos sobre cómo dichos elementos que se llegan a encontrar en un centro de contacto telefónico y que afectan su cultura y su identidad organizacional.

CAPÍTULO I. Problema de investigación

1.1. Flexibilidad Laboral, Globalización y Neoliberalismo

El mundo del trabajo ha sido testigo de la inserción de nuevas formas de realizar las actividades productivas, gracias a la globalización y su lógica capitalista, que apoyado en las Tecnologías de la información y la comunicación, han generado el fenómeno de la flexibilización laboral, la cual tiene implicaciones en los contratos, los espacios físicos, jornadas de trabajo, temporalidad de los puestos, entre otros. La flexibilidad laboral afecta la vida de los individuos y ha adoptado diversos significados, como lo describe Blossfeld et al. (2005):

La flexibilidad se puede considerar numérica, por contratos temporales o despidos; funcional, empleados polivalentes y reacomodo de tareas a las necesidades cambiantes; salarial, ajustan de salarios; temporal, horas variables, jornadas laborales; y cuando las empresas externalizan el trabajo, contratando los servicios de otras empresas (Blossfeld et al 2005 citado en Pastor, J. I. M., y Bernardi, F, 2011, p. 383).

Otra definición de la flexibilidad la da Edgell (2006) y la describe en cuatro tipos: “flexibilidad *contractual*, los autónomos; la *espacial*, el teletrabajo; la temporal, empleos temporales, y la total, empleos informales

Además agrega la forma de subempleo, el trabajo a tiempo parcial” (Edgell, 2006 citado en Martínez Pastor, 2011, p.383). Ante este panorama surge la necesidad de observar la flexibilidad que se encuentra en los centros de trabajo y de qué manera forman parte de los

condicionantes impuestas al interior de las propias organizacionales, que contempla intereses a nivel macro y micro como lo señala Chanlat:

La hegemonía de lo económico que presenciamos en nuestras sociedades está basada en cierta lógica: la lógica capitalista. Fundada sobre la propiedad privada, el juego de los intereses personales, la búsqueda del beneficio y de la acumulación, se ha impuesto históricamente en todas partes y poco a poco (*Chanlat, 2006, p.14*).

Los centros de trabajo han cambiado en los trabajos atípicos, ya antes mencionados y que evolucionaron de la fábrica Taylorista-Fordista a la sociedad del conocimiento, tal como se muestra en la Tabla 1.

Tabla 1

Siete dimensiones de transición del trabajo industrial típico al atípico

Dimensión	Características
Primera Dimensión, del trabajo fabril a la predominancia de los servicios.	Evolución de los binomios tradicionales como empresa-trabajador y empresa-Sindicato, donde Se concedía poca importancia al pequeño productor (agrícola, industrial o de servicios) o a las actividades de <u>servicios</u> . Posteriormente destacan actividades como: comercio, turismo, las comunicaciones y los servicios públicos.
Segunda Dimensión, incidencia de otros actores en el proceso de trabajo.	Aparecen otros actores, un tercer actor clave: el cliente, consumidor o ciudadano, que ocupan un papel importante en la organización del trabajo. Se pasó de un esquema diádico (empresa-trabajador) a uno triádico (empresa-trabajador-consumidor). En el caso de los trabajadores autónomos o micro- empresas familiares (productor independiente y unidad familiar) con roles de dueño-trabajador y productor-consumidor. Con las <u>nuevas tecnologías de la información</u> aparece el papel de los prosumidores, quienes al mismo tiempo pueden realizar la producción y el consumo.
Tercera Dimensión, diferencias en la naturaleza del trabajo e importancia creciente de sus aspectos inmateriales	Incremento del peso específico de los <u>elementos inmateriales en el trabajo</u> , se manipula algo más que lo material, como los empaques atractivos que aumenten el precio entre otros.
Cuarta Dimensión, centralidad del conocimiento científico y	Papel decisivo de los factores científicos y tecnológicos. Dan ventajas competitivas las empresas, las regiones y los países. Se modifica la <u>relación de poder en el trabajo</u> , en desventaja de los trabajadores menos calificados y en beneficio de los profesionistas que controlan

tecnológico	las incertidumbres tecnológicas.
Quinta Dimensión, diferencias en la españolidad, trabajo a distancia y multilocalidad del proceso de trabajo	<p>Mayores <u>oportunidades para la distribución de distintas fases del proceso de trabajo en diferentes localidades</u>. Tal es el caso de los centros de atención telefónica, que pueden encontrarse físicamente en cualquier lugar del mundo y atender llamadas de cualquier otra parte.</p> <p>Se incluyen las nuevas formas de trabajo a domicilio mediante conexiones de internet, la prestación de servicios a distancia, el trabajo en equipo multisituado.</p> <p>Cambios en la espacialidad del trabajo.</p> <p>Hay un déficit institucional que impide normar de manera adecuada las actividades de las corporaciones multinacionales.</p>
Sexta Dimensión, creciente flexibilidad productiva	<p>Aparecen <u>formas más flexibles</u> en el trabajo que responde a necesidades de las empresas (mayor competencia en el mercado mundial), concentrándose en la calidad, la diversificación y la capacidad para responder con rapidez a las variaciones en la demanda.</p> <p>La flexibilización está presente en el tipo de productos (diversificación de la producción e introducción constante de nuevos modelos), en la organización de las empresas (descentralización y formación de variadas redes de empresas), en la organización del proceso de trabajo (emergencia de modelos posfordistas y toyotistas), en las tareas asignadas a los trabajadores (proliferación de puestos multitareas, rotación de puestos).</p>
Séptima Dimensión, diversidad de esquemas de salarios, prestaciones y formas de contratación	Además de la flexibilidad productiva, también se ha presentado una flexibilización del empleo y del mercado de trabajo: como el incremento de empleos temporales, la subcontratación y la aparición de empresas intermediarias que contratan personal.

Fuente: Elaboración con base en Reygadas (2011, p. 24-32)

Siguiendo lo que ya se encontró en la tabla 1, sobre trabajos atípicos, ahora se deben comprender los dos aspectos de éstos trabajos, que son considerados factores causales de precarización; como son la segmentación espacial del proceso de trabajo y la flexibilización del mismo, entendiéndose como segmentación espacial cuando se fragmenta el proceso de producción en distintas localidades, según lo que determinen las grandes corporaciones, lo que les da pauta a ofrecer salarios bajos y condiciones más precarias de trabajo, y que se aceptan porque de lo contrario se ofrecerían en otro país (Reygadas 2011, p. 42).

La integración a las condicionantes impuestas a nivel global por el modelo neoliberal, que integran cambios económicos, políticos, traen consigo consecuencias en toda la

dinámica social, y una de ellas está reflejada en las formas de trabajo. Se han generado cambios importantes en la forma de trabajo a nivel global, cambios que van desde lo político, económico, cultural, social y por supuesto en la forma de organizar el trabajo; dando pie a trabajos no tradicionales, aquellos que Reygadas (2011) señala como trabajos atípicos, los cuales ensamblan una nueva relación entre empresas, empleados y consumidores (Reygadas, 2011, p. 22).

En dichas nuevas prácticas, se desarrollan a nivel global y son cada vez más frecuentes, pero el problema no es que existan trabajos atípicos, sino que éstos llegan a ser precarios, en el entendido que precario se considera un trabajo sin contrato, inestable, sin seguridad social, violatorios a los derechos laborales, con poca o nada de negociación colectiva (Reygadas, 2011). A la propia institución no le interesa el costo que deba pagar el individuo (físico, psicológico) con tal de cumplir con su actividad primaria (Santos, 2011, p. 124).

Como parte de estos cambios del trabajo en México, existe una escasez de empleos satisfactorios (García, 2011) lo que es una causante de la inmigración constante del sur hacia el norte, en busca de condiciones de trabajo mejores que las que ofrece su lugar de origen. Otro efecto del neoliberalismo en el trabajo es el trabajo subempleado que describió la Organización Internacional del Trabajo (OIT) a mediados de los años sesenta; pueden ser tanto visibles (involuntariamente trabajan a tiempo parcial) e invisibles, los que trabajan tiempo normal pero cuyo trabajo es inadecuado, por diferentes circunstancias las cuales no permite la utilización de las calificaciones o las capacidades, los ingresos son muy reducidos, la productividad de la unidad económica donde se trabaja es normalmente baja (García, 2011).

Los cambios en el trabajo se han venido construyendo a través de nuevos elementos como la tecnología, mayor participación femenina, incremento de los servicios en comparación al sector productivo, la inserción de trabajos atípicos; como aquellos señalados por (Reygadas, 2011, p. 22) que ensamblan una nueva relación entre empresas, empleados y consumidores. Este modelo económico del neoliberalismo, que nace sustituyendo al modelo implementado después de la posguerra (Delgado y Orlando, 1996) tiene que ver con lo que enmarca Montaña (2014) el neoliberalismo, la globalización, las tecnologías de información y comunicación, el creciente dinamismo de los mercados, han cambiado profundamente la forma de vida de la población, donde parece dar fin a la modernidad, que entonces se conocía.

Para comprender al neoliberalismo económico se exponen sus principios: austeridad, privatización, la liberación de mercados, también introduce los elementos que describe Peck (2012) que es polifórmico, adaptable y mutante. También expone sus consecuencias: sobre acumulación, austeridad local, endeudamiento. Está en contra del Estado y a favor del mercado, además que en cada crisis se reconstruye.

El modelo neoliberal implementado en México desde 1980, ha tenido devastadores resultados: informalidad, desempleo o trabajo no decente, lo anterior desemboca en pobreza, entendida desde diferentes modos. Quienes han salido beneficiados con este modelo neoliberal han sido los países Occidentales, al comparar su producto interno per cápita (Maddison, 1997, 2001, 2003 citado en Delgado, Orlando, 2006). Hay una desigualdad entre las economías y relaciones asimétricas en el mercado, siempre en beneficio de quienes tienen el poder económico, tanto de países como de corporaciones que están dirigiendo la forma de mercado en el mundo, afectando a las economías locales

(Delgado, Orlando, 2006) e imponiendo sus prácticas laborales, políticas, sociales, entre otras a nivel global.

Dentro de los efectos del Neoliberalismo se encuentran como éste ha desarraigado formas tradicionales tanto de producir, como de vivir e incluso de percibir al mundo, es importante destacar que hacen una desterritorialización (Marechal, 2013) para luego implantar sus ideas, procesos y símbolos por medio de la territorialización (ibíd). Entendiéndose los términos desterritorialización y territorialización como “Los procesos de desterritorialización y reterritorialización están estrechamente implicados en procesos de innovación organizativa y la creación de nuevas formas de organización” (Marechal, Linstead y Munro 2013, p. 202) se puede ver como también se utilizan dichos términos, para describir como las empresas transnacionales pueden quitar las formas tradicionales de trabajar, de actuar, de vivir, de convivir para después imponer nuevas formas de organizar el trabajo, que pueden amenazar el libre control del propio Estado (Dicken y Malmberg 2001, citado en Marechal, Linstead y Munro 2013, 189).

Otro efecto del modelo económico actual en el trabajo, se da cuando se toma en cuenta al individuo no como humano, sino como un simple instrumento del propio modelo capitalista, donde las exigencias del trabajo lo hacen ver como si fuera un robot, que pasa horas y horas sin parar de trabajar, sin importar si tiene familia que atender, y sin importar que requiera de relaciones de trabajo sanas para desenvolverse adecuadamente. Se vuelve a los tiempos de Taylor, pero con un discurso que manipula al empleado, para hacerle creer que es parte imprescindible de la empresa y qué por ende permita esa exigencia de sí mismo, como elemento importante de la búsqueda por ser una empresa competitiva.

Por lo cual se tiene la idea de que para conseguir un mejor puesto, es importante quedarse el mayor tiempo posible en la oficina, y según cifras de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) México es el segundo país miembro que tiene jornadas de trabajo largas; más de 45 horas por semana (OCDE, 2004 citado en Ruíz Castro, 2012) aunque el trabajo se pueda completar en menor tiempo (Ruíz, 2012) como bien lo señala Ruiz Castro hace falta una planeación adecuada de las actividades para evitar esto, así como tomar en cuenta que hay una percepción por parte de los empleados, de que se asciende también por el simple hecho de llevar una mejor relación con el superior que en lugar del desempeñar un buen trabajo. Cuestión que limita mucho el ánimo de los demás trabajadores para realizar un mejor desempeño; como parte de este modelo neoliberal surge el taylorismo digital, enmarcado por un sistema de división internacional del trabajo, que sigue lógicas de las empresas transnacionales, que construye redes globales de habilidades: las empresas transnacionales perfilan sus estrategias en función de tres opciones: i) en qué ubicación territorial crear la capacidad para “pensar” y que por lo general se da en los países desarrollados ii) qué conocimiento puede estandarizarse en taylorismo digital y iii) cómo se puede globalizar el sistema de gestión de talentos (Brown, Ashton y Lauder 2010 citado en CEPAL, 2013, p.50).

Los problemas ocasionados por el neoliberalismo en el trabajo son variados: precarización, jornadas largas de trabajo, el trabajo subempleo en sus dos variantes; visibles o invisibles. La precariedad se puede entender como un proceso de evolución que tiene relación con factores económicos, políticas públicas, marcos regulatorios y la acción de los agentes sociales (Miguélez y Prieto, 2008 citado en Guadarrama, Hualde y López, 2012). Esta precariedad laboral en las nuevas formas de trabajo como lo son los *call centers*

se manifiesta en la inestabilidad y la inseguridad tomando la forma de exclusión laboral (Guadarrama, Hualde y López, 2012). Dentro de las características de la precarización se encuentran: temporales o de riesgo alto de perderse; menor control o representación colectiva de las condiciones de trabajo; falta de protección social; de bajo ingreso (Rodgers y Rodgers, 1989 citado en Guadarrama, Hualde y López, 2012, p. 217).

Para entender la precarización se desglosan cuatro dimensiones que describen Guadarrama, Hualde y López (2012):

1. Temporal: grado de certidumbre sobre la continuidad del empleo. Se refiere al tipo de relación contractual y a los indicadores clave de la duración del empleo.
2. Organizacional: control de los trabajadores sobre el trabajo en sus condiciones de trabajo, tiempo de trabajo, turnos y calendarios, intensidad del trabajo, condiciones de pago, salud y seguridad.
3. Económica: Pago suficiente y progresión salarial
4. Dimensión social: Protección legal o consuetudinaria contra despidos injustos, discriminación y prácticas de trabajo inaceptables; y protección social, que es acceso a los beneficios de la seguridad social, salud, accidentes, seguro de desempleo.

La dimensión organizacional a mayor profundidad tiene que ver con el control individual y colectivo de los trabajadores, e integra tres rubros: estrategias de movilidad en el empleo; entre departamentos, categorías, cambio de ocupación. El segundo rubro está relacionado con las estrategias de empleos múltiples y el tercero con las condiciones de trabajo, como Jornada laboral, turno, horario, intensidad por día, por semana, mes, entre otros (Guadarrama, Hualde y López, 2012, p.224).

La precarización ha afectado en especial a grupos vulnerables a la situación social y laboral; como en el caso de las mujeres, por lo que su análisis requiere de una perspectiva de género que brinde la oportunidad de estudiar las relaciones entre mujeres y varones que involucre la cuestión política, económica, psicológica y cultural para transformar desigualdades entendiendo condiciones y situaciones que viven las mujeres, como en el caso de los centros de trabajo (Instituto Jalisciense de las Mujeres, 2008, p. 10). Es así como podemos encontrar el término “feminización” de la pobreza, como consecuencia de la brecha de género; que consiste en las diferencias entre mujeres y varones en la situación en el empleo, la seguridad laboral, salarios y acceso a la educación (Organización Internacional del Trabajo, 2007). Aunque el concepto de “feminización” también es ocupado para señalar aquellos trabajos que cuentan con un alto grado de mujeres, como en el caso de los *call center* o centros de atención telefónica.

1.2. La Organización como Objeto de Estudio

La Organización se considerada un espacio social complejo que enmarcan diversas lógicas de acción, tales como la política, afectiva y racional, entre otras (Montaño y Alvarado, 2004, p. 6) de la misma manera Montaño y Alvarado (2004) muestran que la organización puede tomar diversas modalidades institucionales como por ejemplo, el de una empresa, escuela, hospital, municipio. Al hablar de organización, es importante señalar que tipos de organización hay, como: la gran empresa; la pequeña empresa, con la característica de ser poco estructurada, además de ser afectada con facilidad por la cultura; los grupos empresariales, los cuales concentran su capital por medio de acciones estratégicas; los municipios, agencias Estatales; las universidades; sindicatos (Montaño y Alvarado, 2004, p. 31).

Estas organizaciones han cambiado por la misma dinámica del modelo neoliberal, que ha traído consigo modelos organizacionales a seguir, que son adoptados en las organizaciones de diversos rubros y se hace presente en lo que Rios (2003) menciona como la búsqueda de la eficiencia y la competitividad. La integración a las condicionantes impuestas por el neoliberalismo, que integran cambios económicos, políticos, laborales; con consecuencias en toda la dinámica social, no sólo se ha implementado en las empresas privadas, sino que han llegado hasta las organizaciones gubernamentales, en lo que Ibarra menciona:

La mundialización del neoliberalismo de los modos de organización, abarcando a los estados nacionales, a las fuerzas económicas del planeta y las comunidades de la sociedad civil, que se reagrupa bajo la lógica del consumo y la exclusión (Ibarra, 2006, p. 92).

Lo que indica que se ha dado grandes reestructuraciones dentro y fuera de la organización, a nivel macro y micro, siguiendo la guía de la oferta y demanda, y al mismo tiempo generando a su paso grandes desigualdades económicas, sociales, de género, entre otras.

1.3. Formas de Organización Moderna

Las nuevas formas de Organización emergen y son resultado de la transición del capitalismo industrial al capitalismo postindustrial, resultando la flexibilidad de la postburocracia y la organización tecnocrática (Heyderbrand, 1989 citado en Tunal, 2005, p.13). También Heyderbrand menciona que hay seis características de las estructuras postindustriales: el tamaño de la fuerza de trabajo, es relativamente pequeño; objeto del trabajo orientado a prestar servicios, no a la producción de mercancías; medios de producción de naturaleza postindustrial determinada por la cibernética, el control numérico

y la robotización; división del trabajo, un trabajo polivalente, participativo y de formas anárquicas; control del trabajo, descentralizado, y propiedad y control, retorno a pequeñas empresas con la identificación de clanes familiares y neopatrimoniales (Heyderbrand, 1989 citado en Tunal , 2005, p.14).

Estas nuevas formas de organización traen consigo desigualdad en diversos ámbitos, como en el caso del trabajo, donde existe datos que demuestran la desigualdad en los centros de trabajo, en especial en el caso de las mujeres, que han tenido presencia en el mundo laboral pero que siguen teniendo una seria diferencia respecto a los varones, en cuestiones de trabajo, un tipo de segregación horizontal, a través de la concentración del empleo femenino en los sectores de actividad con menor prestigio y peores condiciones laborales.

Y segregación vertical, expresada a través de la desigual presencia de mujeres y varones en la jerarquía empresarial, con casi nula presencia femenina en las cúpulas directivas (Abay, 2011 citado en Torns y Recio, 2012, p. 187). Sería importante destacar que hay grandes retos a los que se enfrentan la gestión por parte de las organizaciones, como la desigualdad y a todo aquello que vaya en contra de lo que señala Mocolin (2008) como trabajo decente el cual contiene ciertas dimensiones, tales como el rendimiento, la seguridad, el diálogo social, el bienestar económico, la demanda de trabajo, el contenido de las actividades laborales y la relación con el trabajo (Castro y Serna, 2016).

1.4. Delimitación

La dimensión simbólica o cultural contribuye al equilibrio sistémico en general y la eficacia de una organización (Smircich, 1983, p. 340-344) de la misma manera la cultura y los valores de una sociedad, han sido llevados a la empresa, por la importancia que esta

tiene. Hay diversas definiciones de cultura, como por ejemplo, para Hofstede (1993) la cultura trata de “la programación colectiva mental que distingue a un grupo o categoría de personas de otro” (Hofstede, 1993, p. 89), o como la describe Rocher G. (1977) “un conjunto de manera de pensar, de sentir y de obrar más o menos formalizadas, que aprendidas y compartidas por una pluralidad de personas sirven de modo objetivo y simbólico, y a la vez, constituyen a esas personas en una colectividad particular y distinta” (Rocher,1977, p.111).

Llevando el tema de la cultura hacia la parte organizacional, se considera que la cultura organizacional se ha contemplado a través de cuatro enfoques diferentes en la historia (Matilla, 2011): enfoque primario blando, donde se da importancia de los elementos básicos que componen la identidad de una organización: los valores compartidos; el enfoque racional, presta mayor atención a conceptos como estructura, estrategia y entorno, hacia una orientación estratégica; el enfoque evolutivo, estudio de la evolución de la organización; el enfoque metafísico, busca analizar la identificación, la generación y la consolidación del espíritu corporativo (Matilla, 2011, p. 71).

En este mundo global y dirigido por una lógica capitalista donde emergen situaciones de desigualdad, pobreza y precariedad surgen el problema de la falta de recursos económicos para sustentar el hogar, por tanto, el nivel de ingresos no cubre con las necesidades de la familia, lo cual genera un factor para que las mujeres busquen trabajo. Aunque esto antes no era bien visto, porque se suponía que la mujer debía quedarse en casa y cuidar a los hijos, esto ya ha cambiado, y ha reconfigurado el papel de la mujer. Pero hay que considerar que no hay cambio de papeles; sino en su mayor proporción hay una doble función, se mantiene el rol que se tenía en el hogar y se adjuntó otro, el del trabajo.

Dentro de las razones que incentivan a la mujer a trabajar hay que determinar diferencias, según las oportunidades y la situación social que le rodea. Se toma en cuenta el primer caso, que parece ser el más común y que es consecuencia del sistema capitalista que limita recursos y crea condiciones de pobreza y precariedad, estamos hablando de la situación de buscar trabajo por necesidad económica, pero que puede ser una forma de realizarse como trabajadora, en el sentido de tener un lugar que para ella le cree sentido y significado. El otro ejemplo es el caso de mujeres de clase media que no necesariamente necesitan el trabajo, pero que les permite obtener un desenvolvimiento personal. A partir de los años 1980 y 1990 la política laboral se relajó para las mujeres profesionales permitiéndoles trabajar después de casarse y/o tener hijos (Brumley, 2014).

Para comprender la identidad laboral, se toman en cuenta como los procesos a nivel meso que se encuentra entre las instituciones que regulan las orientaciones laborales de los individuos y nivel micro: propios deseos, sentimientos, percepciones (Guadarrama, 2008, p. 326). El trabajo de la mujer llega a integrar factores personales, sociales, que se concentran en los vínculos de trabajo, por tanto, su identidad laboral no se limita exclusivamente a los significados relacionados con su profesión u ocupación, su identidad laboral se va generando en tiempos y espacios no iguales que se integran en su vida que conllevan integrar los diversos contextos socio-históricos en los que ellas viven, se desenvuelven y trabajan (Guadarrama, 2008).

La identidad es parte de la cultura, pues hay creencias, comportamientos, objetivos que se comparten dentro de una organización, las cuáles dotan de sentido a quienes forman parte de ella, dando un significado a sus miembros (Castells, 2000). La relación entre la identidad y el rol de trabajadora en la mujer, se puede entender a través de la misma

concepción sobre identidad, que sugiere Dubar (2000) donde la identidad se genera a partir de los procesos de socialización contruidos a través de la interacción entre individuos e instituciones.

Esta investigación busca dar una reflexión acerca de la forma como se reconfigura la identidad laboral en las organizaciones emergentes, en específico de la industria de los servicios de atención al cliente vía telefónica, producto de los modelos de flexibilización en el trabajo y encontrar en sus condicionantes de género la respuesta.

La investigación está delimitada por la descripción y comprensión de la influencia de las condicionantes de género en la identidad organizacional. Así como señalar la manera en que se crea la identidad organizacional, en el sector servicios; en específico en un *call center* o centro de atención telefónico de la ciudad de México. Así mismo en el presente trabajo se pretende abordar el tema de la identidad organizacional bajo dos miradas, la primera trata sobre la influencia de la mujer en la identidad organizacional; la segunda, es la forma en que la organización incide en esta identidad organizacional, que es asumida por las mujeres; donde lo que se busca entender es la manera de llevar a cabo tal influencia; sea por la motivación, manipulación u otro medio.

1.5. Formulación del Problema de Investigación

La globalización aunada al modelo económico neoliberal, ha generado una flexibilización laboral que impulsa cambios en la forma de trabajar de las organizaciones, trayendo desigualdad y creando condicionantes de género que predominan dentro de los centros de trabajo. Estas condicionantes representan una oportunidad para conocer su influencia en la identidad de la organización. La identidad es señalada por los estudios organizacionales como parte de la cultura de las organizaciones que está representada por

comportamientos, valores creencias que afectan la forma de desenvolvimiento, por parte del individuo dentro de una cultura organizacional la cual Deal y Kennedy definen como “una suma de valores, mitos, héroes y símbolos que ha llegado a representar algo muy importante para las personas que trabajan en ella” (Deal y Kennedy, 1985, p. 4). La importancia de estudiar a los *call center* o centros de llamada es porque forman parte de los trabajos atípicos definidos por las Tecnologías de la información y la comunicación, así como también por la flexibilización del trabajo.

Estos centros de llamadas forman parte de una industria en crecimiento, la industria de los servicios, que tiene gran presencia en Latinoamérica, que por sus condiciones laborales representa uno de los destinos más utilizados para realizar procesos de deslocalización de los empleos del sector servicios en los países centrales (Del Bono y Bulloni, 2008 citado en Lisdero, 2009, p. 4). Los centros de llamada son parte de la subcontratación, estos centros de trabajo tienen una presencia significativa en Latinoamérica, por lo que es importante comprender cómo se reconfigura y controla la identidad laboral de organizaciones emergentes de acuerdo a las condicionantes organizacionales que lleven a cabo, y que son parte de su estrategia.

Ya descrito el contexto en el que se encuentran los centros de llamada, resulta interesante el poder comprender de qué manera se va creando el camino de una identidad laboral y cómo se desarrollan los mecanismos de control y manipulación en el manejo de la propia identidad dentro de un *call center* en específico. En primera instancia se busca abordar la situación actual en la que se desenvuelve el mundo del trabajo, es decir, el neoliberalismo que se da de manera global, para ya con este contexto, poder hablar del tema de la mujer en el trabajo también como antesala, para pasar a la identidad en el trabajo

y llegar al tema de los *call center*. Así como considerar los diferentes niveles de la identidad laboral y encontrar conexiones entre las partes de un todo, para realmente considerarse que se estudia el fenómeno.

Tal como lo menciona Osorio (2001) en las ciencias sociales no se debe dejar escapar que el conocer no se debe de dar sólo por el estudio de las partes de un todo, sino por todas las partes que lo conforman, estas relaciones se establecen con la existencia del problema y las características que le son propias (Zemelman, 1987, pp. 38-51; 1996, p. 68 citado en Andrade y Bedacarratx, 2013, p. 20). Se busca entender las interacciones que se tiene de cada uno de los elementos que conforman el contexto de la investigación, en este caso particular, estudiar la identidad implica conocer acerca de los elementos que la rodean y que se interrelacionan con ella, como por ejemplo, la cultura, el papel de la mujer en el trabajo, las tecnologías de la información y la comunicación (TIC's), desatar los centros de atención telefónico, poder, motivación, simbolismos, análisis de narrativas, en la organización y poder aportar más información sobre la reconfiguración y manejo de la identidad por parte de las condicionantes organizacionales en los centros de llamada.

1.6. Objetivo General

Entender la influencia de las condicionantes de género en la reconfiguración de la cultura corporativa e identidad organizacional en un centro de atención telefónico en la Ciudad de México.

1.6.1. Objetivos específicos

- Comprender cómo la comunicación verbal y escrita se manifiesta en el trato cotidiano entre los mandos medios y operarios para identificar los principales generadores de exclusión, desigualdad y estereotipos sexo genéricos.

- Comprender cómo los reforzamientos corporativos se vinculan con condicionantes de género para incidir en la creación de identidad organizacional.

1.6.2. Preguntas de investigación

Pregunta eje

¿Cómo los condicionantes de género influyen en la reconfiguración de la cultura corporativa e identidad organizacional en un centro de atención telefónico?

Preguntas Específicas

- ¿Cómo el uso de la comunicación verbal y escrita entre mandos medios y operarios estimulan la reproducción de exclusión, desigualdades y estereotipos sexo genéricos en el trato cotidiano?
- ¿Qué relación existe entre los condicionantes de género y los reforzamientos corporativos utilizados por los mandos medios para crear identidad organizacional en las asesoras telefónicas?

En este trabajo los condicionantes de género se entienden por discriminación, desigualdad y estereotipos que pueden llegar a darse hacia mujeres en los centros de contacto telefónico, mientras que los reforzamientos éstos representan valores, liderazgo, ritos, motivación entre otros, que los mandos medios pueden llegar a utilizar como herramienta para crear identidad organizacional en sus niveles operarios. En el estudio de caso los mandos medios están representados por los supervisores y el coordinador, las operativas están representada por las asesoras telefónicas.

Unidades de Observación (UO):

- Unidad de estudio: Supervisores y coordinador de campaña, asesoras telefónicas.

- Unidad de información: Observación no participante utilizando la entrevista semidirigida.
- Unidad de observación:
 - Análisis de documentos
 - Análisis de Objetos
 - Análisis de datos
- Unidad de análisis: Operadoras telefónicas.

1.7. Relevancia, Pertinencia y Factibilidad

1.7.1. Relevancia

La empresa es considerada por varias teorías como una institución, que genera riquezas y cultura (Chanlat, 1998 citado en Montaña, 2005, p. 387). Dicha cultura se puede señalar como la cultura organizacional que se genera en la organización, la cual contiene elementos como historia, medio ambiente, valores, rituales, mitos, normas, lenguaje, entre otros elementos que van construyendo a la vez la identidad del individuo. En el caso de las mujeres resulta interesante lograr comprender la identidad de éstas en las organizaciones por su creciente participación en el mercado laboral.

Al considerar a la organización como institución, la teoría del nuevo institucionalismo sociológico (NIS) sugiere que “las reglas institucionales afectan las estructuras organizacionales y el desempeño de éstas” (Meyer y Rowan, 1992 citado en De la Rosa, 2002, p.31) estos autores dicen que no sólo las reglas afectan a la tan importante estructura organizacional, sino que se van arraigando en el tiempo por la adopción de mitos racionalizados que a su vez legitiman el trabajo de la organización con una eficiencia basada en la racionalidad, más allá de su eficiencia real (Ibíd., p. 32).

Conocer la construcción de la identidad organizacional, así como el manejo de dicha identidad resulta clave para comprender comportamientos asumidos y determinados por la propia organización; producto de la flexibilización aplicada por la globalización y el modelo económico neoliberal que crean condicionantes de género en los centros de trabajo. La organización a estudiar es un *call center* o centro de atención telefónica, que es parte de los trabajos emergentes por la introducción de las Tecnologías de la Información y la Comunicación, lo que lo hace interesante su estudio, además su importancia radica en que es uno de los trabajos que tiene mucha presencia en Latinoamérica y México.

1.7.2. Pertinencia

El tema de las identidades laborales han sido foco de estudio por parte de sociólogos y administradores, así como por los estudiosos de la organización, dentro de los seis modelos identitarios laborales señaladas por Francfort et al. (1995 citado en Montaña, 2005, p. 389) como el reglamentario, comunitario, profesional, de servicio público, movilidad y empresarial. Éste última muestra una ardua socialización en el trabajo, con relaciones entre niveles de autoridad, compañeros (Montaña, 2005, p. 389).

Weber empleo la sociología comprensiva para explicar los contrastes entre lo social y lo organizacional, después los llamados postweberianos cambian el objeto de su trabajo para ir de lo social a lo organizativo. Contemplando los problemas de la democracia y la libertad individual en una organización burocratizada” (Mouzelis 1991 citado en Medina, 2010). Problemas que se presentan en toda organización, con aspectos determinados de poder, de institucionalización presentes dentro de una cultura organizacional determinada.

Por ser la cultura una estrategia de interiorización de mitos racionalizados, que van dirigidos a la eficiencia y control de la empresa, se considera que es parte de los activos

productivos del proyecto estratégico (Hatch 1997 citado en Medina, 2010). Esta es una de las razones por las que se tiene tanto interés en el tema de la cultura, y abre la posibilidad de analizarla desde la antropología y la semiología (Grant y Oswick 1996, Grant y otros 1998 citado en Medina, 2010) que den una mayor mirada por parte de la teoría de la organización y los estudios organizacionales.

La identidad considerada una parte de la cultura en la organización que afecta el comportamiento de los individuos, en este caso, el de las operadoras en el centro de atención telefónica, es fundamental para la comprensión del comportamiento de los miembros de una organización, de ahí la relevancia de su investigación para los estudios organizacionales.

En la herencia marxista, bajo una teoría crítica surgen elementos de diferenciación y opresión como el género y la raza (Medina, 2010) que atañen las relaciones sociales en las organizaciones. El tema de lo simbólico y del género se expone en la explicación de la fragmentación en la estructura organizacional que se dice se dio a través de paradigmas, como el simbolismo organizacional, cultura organizacional, y el feminismo, entre otros (Donalson, 1995 en Medina, 2010).

1.8. Mapa de la Investigación

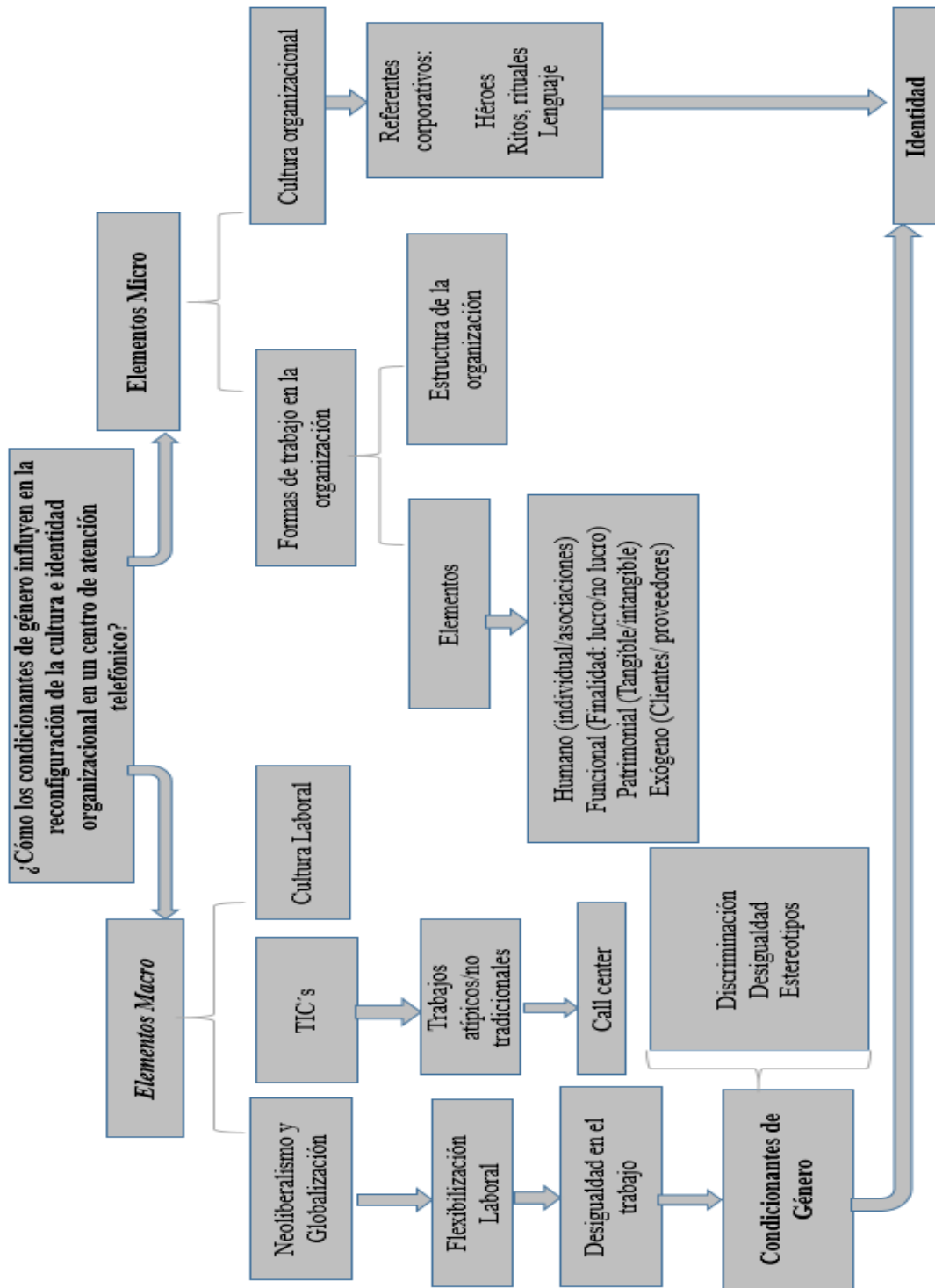


Figura 1. Mapa de la investigación. Fuente: Elaboración propia a partir de Sanabria (2003).

CAPÍTULO II. Marco Teórico Conceptual

2.1. La Cultura

Para Geertz (1973) la cultura es un cúmulo de símbolos, creencia y valores, ideologías que se organizan en una especie de tipo de “red” entre la cual se comunican sus miembros, además de contener significados particulares (Geertz, 1973 citado en Chihu, López, 2001, p. 139). El significado del símbolo ritual para Turner (1999) tiene que ver con tres clases de datos: los que les asignan los propios actores sociales respecto con el sentido que tienen; el segundo, son las propiedades empíricas de las materias significantes dotando a cada símbolo un determinado sistema por la relación que tiene con otros fenómenos; en tercer lugar se encuentran los datos que emergen de una observación en los contextos de acción, mostrando conductas de personas y de grupos al relacionarse con símbolos en el contexto ritual (Turner, 1999 citado en Costilla, 2010).

Entre las dimensiones culturales de Geert Hofstede, para mostrar similitudes y diferencias, se encuentran: la distancia del poder (igualdad/desigualdad), individualismo/colectivismo, masculinidad/feminidad, aversión a la incertidumbre (tolerancia al cambio), orientación a corto/largo plazo, indulgencia/restricción, donde se observa la habilidad para satisfacer necesidades inmediatas y los deseos individuales de sus integrantes (Hofstede, 2011 citado en Tarapuez, 2016, p. 65,66).

Enfocándonos en la tercera dimensión, la de masculinidad/feminidad señala la relevancia que una cultura otorga a los valores asignados tradicionalmente a hombres, como por ejemplo, el poder, ambición. Características que generalmente se le asignan a los varones, pero que en el caso del logro de un puesto mayor a una mujer, resulta interesante

contemplar que es ahí donde la organización puede crear significados de una integración a la mujer a estas cualidades y dotarla de oportunidades de trabajo igualitarias, donde se compartan ideas entre sus miembros sobre el crecimiento profesional tanto a hombres como a mujeres, creando un concepto compartido de igualdad de género que le sea característico a la organización.

La cultura como variable independiente

Contemplando la cultura como una variable independiente donde existe una construcción simbólica de la cultura entre los miembros de la organización, retomando lo que llama Smircich (1983) *Metáfora fundamental*, donde se representa que la propia organización es propiamente una cultura, donde los miembros son los que por medio de sus interacciones y sus simbolismos que comparten, forman dicha cultura (Smircich, 1983, p. 347).

2. 1.1. Cultura en las Organizaciones

La importancia de estudiar la cultura en una organización está íntimamente relacionada con los problemas de dirección empresarial (Schein, 1988), el individuo y la organización, tienen un constante intercambio de elementos culturales, que le den significado, sentido y pertenencia, por lo cual se busca que dichos elementos sean bien dirigidos para lograr el compromiso y la productividad requerida por el entorno.

De entre diversos conceptos sobre cultura, Schein (1997) la describe como:

Un patrón de supuestos básicos compartidos que el grupo aprende, ya que soluciona sus problemas de adaptación externa e integración interna, que ha

funcionado lo suficientemente bien como para ser considerado válido y, por lo tanto, que se les enseñe a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar, y sentir en relación con esos problemas (Schein, 1997, p. 13).

Siehl y Martin (1981) así como Tichy (1982) señalan que la cultura se define generalmente como un aglutinante social o normativo que mantiene una organización unida (Smircich, 1983, p. 344). Desde la antropología no hay un acuerdo total en una definición específica sobre cultura, pero los antropólogos usan el término para referirse a las costumbres y rituales que las sociedades desarrollan a lo largo de su historia (Schein, 1997, p. 3) donde la cultura está formada por las interpretaciones tanto del mundo, las actividades, los artefactos; que se comparten de forma conjunta dentro de un proceso social (Mintzberg, 1999, p. 334).

Desde la administración, la cultura puede ser vista como aquella que une a un conjunto de individuos en una entidad integrada llamada organización (Mintzberg, 1999, p. 332). Los artefactos culturales y el arte de la gestión son medios simbólicos poderosos de comunicación (Smircich, 1983) de manera que pueden ser retomados para promover el compromiso organizacional, transmitir una filosofía de gestión, racionalizar y concebir la actividad como legítima, la motivación y la socialización (Smircich, 1983, p. 345).

Dentro de los cuatro paradigmas para el análisis de la teoría social que describen Burrell y Morgan (1979) se puede encontrar el paradigma interpretativo, el cual hace alusión al mundo social desde la mirada subjetiva, mostrando una parte del estudio en el análisis social que tiene que ver con la realidad social que se encuentra en las organizaciones (figura 2), lo que lo hace pertinente para los objetivos de éste trabajo.

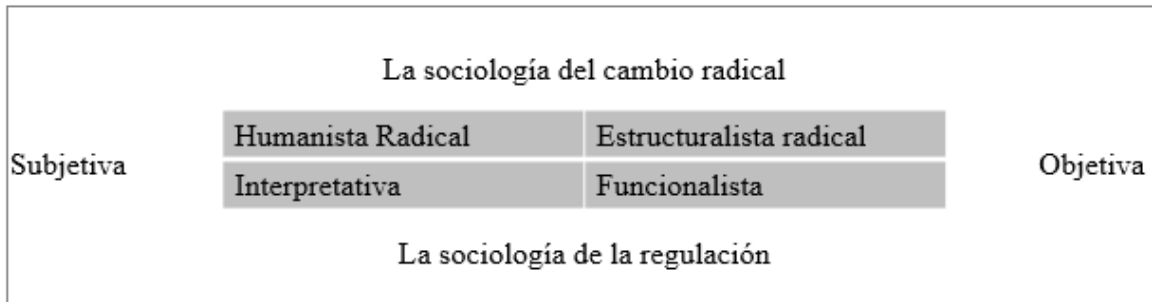


Figura 2. Los cuatro paradigmas para el análisis de la teoría social. Fuente: (Burrell y Morgan, 1979)

La cultura se puede ver también como una constante configuración, ésta aseveración se retoma del tercer modelo¹ que expone Montañó (2003) el modelo de la transfiguración donde conviven tanto la tradición como la modernidad, donde dicha tradición se transforma con mucha frecuencia, este modelo de transfiguración se menciona que proviene de la visión de Durkheim. Hay elementos que forman la cultura, la cual está integrada por dos aspectos, lo visible, que tiene que ver con creencias, símbolos, normas, ceremonias, discursos particulares, así como también cuenta con una parte que no se ve, la cual está representada por valores, temores, ideologías, sentimientos.

El análisis cultural que se tiene en determinada parte del mundo requiere de dimensiones para su mayor comprensión, que contemplan aspectos específicos en el trabajo, para entender contrastes, similitudes sobre una misma concepción, como las dimensiones que señala Hofstede (1984) tales como la percepción de la distancia del poder, rechazo de la incertidumbre, individualismo y la masculinidad, el mismo Hofstede (1984) habla sobre seis áreas de investigación continua, para investigar los cambios de cultura a través del tiempo: las dimensiones culturales no anglosajonas; países adicionales; los

¹¹Los otros dos modelos expuestos por el Dr. Montañó (2003) tienen que ver con el modelo de sustitución, donde se pasa de la tradición a la modernidad (Comte, 1852), surgiendo industriales, comerciantes y científicos en lugar de guerreros, aristócratas y teólogos. Mientras que el segundo modelo es el de intersección Weber (1979) donde la modernidad se guía por la razón económica, pero acompañada de una tradición en la religión denominada protestantismo (Rendón, 2014).

cambios culturales a través del tiempo; las sub-culturas (regional, ocupacional y culturas organizacionales); las consecuencias de las dimensiones culturales y las teorías de organización y gestión extranjeras.

Parte de los elementos de la cultura, por lo que se presenta la tabla número 2. Para describir algunos de ellos.

Tabla 2

Elementos de la cultura en las organizaciones

Elementos de la cultura	Características
El medio ambiente	El ambiente particular de cada compañía determina lo que se debe de hacer para tener éxito
Los valores	Son creencias y conceptos básicos de una organización
Los héroes	Personifican los valores que hay en la cultura, son como un tipo de modelo a seguir.
Ritos y Rituales	Rutinas programadas y sistematizadas que se utilizan en la vida diaria.
Red cultural	Considerado como el transportador de los valores en la compañía, es el medio de comunicación básica (informal) dentro de la organización; los narradores tienen un importante papel, por el poder que llegan a representar por su función.
Ideología	Conjunto fuerte de convicciones, compartidas apasionadamente por sus miembros, que distingue a la organización de todas las demás.
Mitos	Una teoría del mundo; como interpretaciones de la realidad, se almacenan como construcciones en el cerebro, son simplificadas y parcialmente erróneas (Hedberg y Jonsson, 1977 citado en Mintzberg, 1999).
Normas de grupo	Reglas particulares sobre la forma de hacer las cosas, como en el caso de un proceso, el seguimiento de la calidad, entre otras.
Las reglas del juego	Las reglas implícitas para llevarse bien en la organización.
Habilidades especiales	Habilidades particulares de un grupo específico.
Hábitos	Lo que se comparte cotidianamente en sus actividades.
Lenguaje	Como parte de un marco cognitivo, de modelos mentales, importantes para socializar.
Significados compartidos	Entendimientos que resultan parte de la creación de los miembros del grupo, ya que interactúan entre sí.

Elaboración propia con base en Deal y Kennedy (1985), Mintzberg (1999), Schein (1997).

Como parte de los niveles para analizar a la cultura, se desglosan los siguientes: las estructuras y procesos organizacionales (conducta, tecnología, arte), visibles pero difícilmente descifrables, considerados como artefactos visibles tales como las estrategias, objetivos, filosofías, relacionados a la adopción de valores; inconsciente, contiene desde

creencias, percepciones, pensamientos, sentimientos, búsqueda tanto de valores y acciones, entendiendo la realidad, el género, las relaciones humanas, mostrados como supuestos básicos (Schein, 1997, p. 18).

2.1.2. Cultura corporativa

Parte de lo que se busca en un trabajo es lograr que los empleados cumplan con sus actividades para lograr la productividad, cuestión manejada desde Taylor, reformulada con las relaciones humanas. Así que la influencia que representa la eficiencia del trabajo puede explicarse mediante lo que Deal y Kennedy (1985) definen como cultura vigorosa a “aquella cultura donde se busca que el personal se sienta mejor con respecto a lo que hace, de modo que es más probable que trabaje más”.

Así mismo estos autores describen esta cultura vigorosa como: creencias y valores explícitos que se comparten, tienen héroes, narradores y anécdotas, rituales y ceremonias en momentos clave; mantiene un lazo entre empresa y empleados, lo que da como resultado la motivación para generar niveles de productividad que sobre salgan de los demás (Deal y Kennedy, 1985, p. 14).

Una cultura corporativa contiene valores, mitos, héroes, y símbolos, que significan algo importante para los trabajadores de una compañía (Deal y Kennedy 1985, p. 4). La importancia de tomar en cuenta el aspecto cultural en la organización, es porque da un panorama de la relación entre empleado y su compañía, de ahí lo rescatable de examinar las cuestiones culturales a nivel empresarial para lograr un entendimiento básico de lo que ocurre, para así poder obtener una mejor manera de administrarlas (Schein, 1997, p. 45).

Como se ha podido observar la cultura es parte fundamental de una organización, por su potencial en los resultados que puede tener como la productividad, el compromiso y reconocimiento ante otras organizaciones, por lo que resulta importante conocer las estrategias para mantenerlas y desarrollarlas. Los momentos clave donde se debe dar el enfoque para la generación y promoción de la cultura corporativa se dan desde el momento de la selección del personal que será parte de la empresa, otro momento vital es el que se da cotidianamente por medio de la gerencia y que permita socializar y valorizar los diferentes elementos de la cultura que mejoren el compromiso, relación con los empleados y la compañía. En un entorno tan cambiante donde las organizaciones contienen elementos conscientes y subconscientes que llegan a construir o destruir significados (Gray, Bougon, Donnellon, 1985).

Uno de los elementos de los estudios organizacionales como una parte para abordar a la organización es sin duda, la cultura, por la complejidad de elementos que en ella se encuentran, tales como valores, creencias, ritos, héroes, narraciones, entre otras, y que son parte esencial y particular de cada compañía, donde se da el encuentro entre diversas disciplinas, donde cada una de estas enriquece el análisis y la comprensión de una organización en particular. Así como lo dice Deal y Kennedy (1985) “cada organización tiene su propia cultura corporativa, además de que ejerce una influencia poderosa en toda la organización” (p. 4).

La intersección entre la teoría de la cultura y la teoría de la organización se da porque manejan cinco temas de investigación en común: gestión comparativa, la cultura corporativa, la cognición organizacional, simbolismo organizacional y los procesos

inconscientes y organización (Smircich, 1983, p. 339). Entre los cuales existe una relación entre las nociones de la cultura en el estudio de las organizaciones: al servicio de tareas específicas, adaptación al medio, aprendizaje (Smircich, 1983, p. 342).

2.1.3. Teorías relevantes de la cultura organizacional

Para comprender cómo en las organizaciones se puede desarrollar la cultura, basta con recordar lo que menciona Smircich (1983) al señalar que las organizaciones son instrumentos sociales que generan bienes y servicios, y, que producen artefactos culturales que la distinguen de otras, y que pueden ser representados por rituales, leyendas y ceremonias, tal como lo señalan algunas teorías sobre la cultura organizacional representadas en la tabla 3.

Tabla 3

Teorías y aportes a la cultura organizacional

	Perspectiva	Enfoque	Autores Relevantes	Aportes en el análisis de la Cultura laboral
Administración científica	Científica, racional, operacional	División de tareas. Control de tiempos y movimientos. Management científico	Henry Fayol Taylor Urwick	Considerar estas formas de trabajo como el antecedente laboral
Relaciones Humanas	Social, necesidades de los trabajadores	Identidad de grupo Importancia a los grupos informales	Elton Mayo Roethlisberger Dickson	Considerar la relevancia de los grupos informales
Burocracia	Funciones y disfunciones burocráticas, capacidad estratégica del individuo.	Estructura formal y reglas impersonales	Max Weber/Merton/ Crozier	Muestra la forma burocrática presente en la organización.

Comportamiento	Procesos decisorios	Racionalidad limitada, incertidumbre y ambigüedad	Simon, March.	Explorar los procesos de decisión ante incertidumbre y ambigüedad, que enfrentan las culturas propias de una compañía.
Contingencia	Estructura organizacional y ambiente	Complejidad ambiental, organizaciones mecánicas y orgánicas. El tamaño de la organización, la historia, afectan la estructura	Woodward, Lawrence y Lorsch Burns Mintzberg.	Ante las variables que existe en el contexto: como políticos, legales, ambientales, de género, entre otros. Afectan la cultura presente.
Nuevas Relaciones Humanas	Individuo y estructura formal	Reconocimiento del individuo, como persona capaz	Argyris, Herzberg, Maslow, McGregor, Likert	Efectos de la motivación, el reconocimiento para generar compromiso de los miembros.
Nuevo Institucionalismo	La organización como institución	Reglas, valores, prácticas, mitos racionalizados,	DiMaggio y Powell, March y Olsen, Peters	Revisa el institucionalism o en la cultura, para comprender lo tradicional que se lleva a cabo por el sus sistema políticas administrativas, establecidas.
Análisis Estratégico y Poder en las organizaciones	Sistema político, Relaciones de Poder	Acción organizada, macro y micro poder, visiones del poder	Clegg y Hardy, Mintzberg, Pfeffer	Muestra las relaciones de poder en la organización.
Cultura y análisis transcultural	Culturas y subculturas organizacionales, identidad y simbolismo	La organización como cultura	Smircich, Schein, Hofstede, entre otros.	Conceptos, importancia de la cultura, cómo se da la identidad y el papel del simbolismo.

Análisis posmoderna de las organizaciones	La organización como forma discursiva	La forma discursiva en la organización como espacio metafórico	Cooper y Burrell, Reed	El elemento del discurso como parte de la cultura propia expuesta por una organización.
Teorías sobre el liderazgo	Cualidades y el estilo del liderazgo	Liderazgo situacional y funcional	D.McGregor, Tannenbaum, Schmidt, C, Argyris. Blake, Mouton.	Muestra las cualidades del liderazgo, los tipos de liderazgo y cómo afectan a la dirección de una organización
Teoría sistémica	Las personas dentro de un sistema social y técnico	Unión entre las necesidades sociales y los requerimientos técnicos. Naturaleza de los grupos en la organización	Trist, Emery Burns, Stalker	La relación de estos sistemas sociales y los sistemas técnicos.

Fuente: Adaptación con base en Alles (2013) y De la Rosa y Contreras (2013)

Otro elemento clave en la cultura corporativa es la comunicación que para fines de este trabajo se pretende abordar dos tipos de esta comunicación: la comunicación escrita y la comunicación verbal, las cuáles se explican a continuación; la comunicación escrita se manifiesta en memorandos, cartas, publicaciones periódicas de la organización, tableros de avisos, reportes, notas, manuales de la organización, boletines o cualquier otro dispositivo que transmita palabras o símbolos escritos mientras que la comunicación verbal tiene que ver cuando se da de forma personal, por teléfono, video, discursos, presentaciones, discusiones de grupo formales (Boland et al. 2007, pp. 84-85).

2.2. Identidad y Organización

La identidad es definida en el diccionario de la Real Academia como el conjunto de rasgos propios de un individuo o de una colectividad que los caracteriza frente a los demás,

que tiene origen en el latín tardío *identitas*, del latín ídem “el mismo” (RAE, 2016) proviene del verbo identificar que sirve de guía cuando señalamos que reconocemos alguna característica distintiva sobre algo o alguien (Castelló, 2008, p. 22), así que la identidad maneja relaciones que surgen gracias a la diferencia, es decir, en contraste con otra cosa (Wade, 2002 citado en Castellanos, Grueso y Rodríguez, 2010, p. 62). Como ejemplo surge la identidad de cultura, de etnia, nación, clase, localidad, generación, género, profesión, entre otros (Ibíd.).

A continuación, en la tabla 4 se muestran algunos de los conceptos sobre identidad:

Tabla 4

Conceptos sobre Identidad

Autor	Concepto
Claude Dubar (2000)	La identidad es resultado de procesos de socialización que se construyen en la interacción entre individuos e instituciones.
Giddens (2002)	La identidad del yo es un proyecto distintivamente moderno, un intento del individuo por construir reflexivamente una narrativa personal que le permita comprenderse a sí mismo y tener control sobre su vida y futuro en condiciones de incertidumbre.
Giménez (1997, 2004)	El concepto de identidad no puede verse separado de la noción de cultura, ya que las identidades sólo pueden formarse a partir de las diferentes culturas y subculturas a las que se pertenece o en las que se participa.
Castells (2003)	Tratándose de actores sociales, la identidad es la construcción de sentido, atendiendo a uno o varios atributos culturales, priorizándolos del resto de atributos, que se construye por el individuo y representa su autodefinición.
Colhoun, 1994	La fuente de sentido y experiencia para la gente se aglutina en el constructo de Identidad, y eso se presenta en todas las culturas conocidas, pues todas establecen una distinción entre el Yo y el Otro
Dominguez (2008)	Considera que la identidad constituye una realidad psicológica, ya que es parte del proceso por el cual el sujeto es regulado o se autorregula.
Barrera y Oechmichen (2006)	La identidad es un proceso largo y permanente de negociación de lo que es uno y de lo que no es uno, del ser y la diferencia.

Fuente: Recopilación propia con base en Vera y Valenzuela (2012), Rivera y Obregón (2014).

Contando con tantas definiciones sobre identidad, resulta pertinente señalar a Molano L. (2007) que refiere que la identidad no es un concepto fijo, sino que se va creando de manera individual y colectiva, se va alimentando de forma continua de la influencia exterior (Molano L., 2007, p.73) con lo que podemos deducir que la identidad es parte de

procesos de socialización, de una apropiación cultural que da sentido, que forma parte de una realidad que es entendida de determinada manera, además de que es un proceso que se encuentra en constante evolución a nivel individual y colectivo. Hay que distinguir que existen diversos tipos de identidades, entre las cuales podemos encontrar la identidad que nos distingue de manera personal, grupal o colectiva (Bolaños G., 2007, p. 417) y que nos hace ser, actuar, pensar y desarrollarnos de tal manera, según constructos que se han adquirido.

2.2.3. La identidad personal, grupal, social y laboral

Parte de la identidad personal se genera por las relaciones con el exterior, con las llamadas relaciones sociales que a su vez van generando diversas identidades y que éstas además son propensas a cambiar (Bolaños G., 2007, p. 420) se pueden dar ejemplos de ideologías, así como de formas de vida, música, hábitos entre otros, con los cuáles se pueda sentir identificado. Para Tajfel (1981) la pertenencia al grupo resulta ser un ingrediente esencial de la identidad social, porque genera la percepción de ser parte de un grupo y al mismo tiempo se ve diferente de otros grupos, donde la fuente de identificación del individuo es el propio grupo (Mercado y Hernández, 2010, p. 232). La teoría sobre la identidad social (TIS) está ligada al comportamiento grupal en general y a las relaciones intergrupales (Turner, 1999; Hogg y Abrahms, 1999 en López M., Scandroglio., San José., 2008). Esta identidad social donde convergen tanto la formación que se da históricamente, por la transformación tecnológica y por la deconstrucción de la identidad (Castelló, 2008, p. 29). Lo que da mayores pautas de reflexión sobre la conformación de la identidad, donde elementos de hechos, acciones o eventos marcan un sentido, así como los constructos sociales y la sociología cultural, sin restarle importancia a la incorporación de nuevas

tecnologías y finalmente poniendo atención en aquello que llega a fragmentar o destruir una identidad.

Se han identificado tres formas o estilos que representa la manera en como la persona puede enfrentarse a situaciones donde interviene su identidad: el estilo *informativo*, que busca información y el afrontamiento centrado en el problema, la exploración activa, el compromiso flexible, la necesidad de cognición, y altos niveles de autoestima. Sigue el estilo *normativo* tiene que ver con la imitación y la conformidad, integra el enfoque cerrado, de compromiso rígido y dogmático, un concepto estable de sí mismo, y la supresión de la exploración. Depende de figuras de autoridad y en otros actores significativos, no quieren enfrentar información que conflictue con sus valores, así que resisten el cambio lo más que pueden (Schwartz, 2001, p. 23). Finalmente el tercer estilo, el *difuso o evasivo*, representa evitación y no compromiso. Se expresa como un enfoque de ‘cosa por cosa’, e involucra una estrategia de afrontamiento centrada en la emoción. Se asocia con bajos niveles de compromiso, a menos que las circunstancias obliguen a asumirlos, con baja autoestima y con auto-concepto inestable. Suele también asociarse con poner poca atención en el futuro o en las consecuencias a largo plazo de las elecciones realizadas. Aunque las personas que lo muestran se llegan a involucrar con exploraciones, éstas suelen ser desordenadas y caprichosas (Noriega, Vera y Medina, 2012). Tajfel (1981) en la teoría de la identidad social señala que ésta tiene que ver con un vínculo psicológico donde la persona se integra con su grupo, lo interesante aquí es, que de igual forma describe las tres características que se deben tener para crear dicho vínculo:

- Percibir que se pertenece al grupo
- Ser consciente de que, por pertenecer a ese grupo, se le asigna un calificativo positivo o negativo.
- Sentir cierto afecto derivado de la conciencia de pertenecer a un grupo (Chihu, 2002, p. 5-6 en Mercado y Hernández, 2010, p. 232).

Con referencia de las anteriores identidades se puede abrir paso a la identidad laboral, la cual es descrita por D'Anna y Hernández (1998) como:

La identidad laboral debe ser entendida como la integración del yo en sus vínculos con el espacio, con el tiempo y con los otros en el contexto de una actividad laboral. Así, el sentimiento de identidad está conformado por el quién soy yo, a su vez determinado por el dónde estoy y qué hago. La génesis de esta identidad laboral está inserta en el proceso mismo de constitución del yo a partir de los vínculos yo-tarea, y-grupo-, yo-organización (D'Anna y Hernández, 1998, p. 127).

Resulta interesante mostrar ahora las posturas sobre identidades laborales en el tema que nos atañe, el de género. Guadarrama (2008) describe tres ideas sobre identidades laborales en las mujeres:

1. Las identidades laborales de las mujeres no se limitan exclusivamente a los significados relacionados con su profesión u ocupación o con el espacio laboral y la cultura de la empresa. Su identidad laboral se construye en tiempos y espacios heterogéneos.
2. La identidad laboral supone una doble transacción entre el proceso de etiquetación de identidades que orientan a las mujeres hacia el trabajo de acuerdo con la

definición a priori de sus modalidades genéricas, sexuales, raciales, de clase, étnicas y/o regionales, y el proceso de construcción de sujetos que plantea la modificación de estas orientaciones predefinidas de acuerdo con sus necesidades y deseos.

3. En el caso de las profesiones/ocupaciones feminizadas, esta doble transacción es experimentada por las mujeres como un sentimiento de ambigüedad/ambivalencia entre la aceptación o el rechazo de los estereotipos que son heredados y la continuidad o ruptura de sus identidades precedentes. Por lo anterior vale la pena precisar que los estereotipos que según la real academia española: RAE (2016) son una imagen o idea aceptada comúnmente por un grupo o sociedad con carácter de inmutable. Mientras que el Instituto Nacional de la Mujeres en México el (INMUJERES, 2004 citado en INMUJERES, 2007) señala que:

El género responde a construcciones socioculturales susceptibles de modificarse dado que han sido aprendidas. En consecuencia, el sexo es biológico y el género se elabora socialmente, de manera que ser biológicamente diferente no implica ser socialmente desigual.

Con estos conceptos, podemos señalar que los estereotipos sexo genéricos muestran los roles de género determinados culturalmente en una sociedad.

2.2.4. Identidad organizacional

La identidad forma parte de la cultura de una organización, por tanto, es un elemento clave de la investigación de los estudios organizacionales, pues muestran los comportamientos, personalidad, actitudes de parte de los miembros de una organización que lo distinguen de otras. Las características esenciales de la identidad organizacional las describen Albert y Whetten (1985) en tres dimensiones:

“La identidad organizacional es en primer lugar, lo que los miembros de la organización toman como un elemento central de la organización; lo que distingue a la organización de otras organizaciones (al menos a los ojos de los miembros observantes); y lo que los miembros perciben como una característica duradera o continua que vincula la organización actual con el pasado” (Albert y Whetten, 1985 citado en Whetten y Godfrey, 1998, p. 18)

Como parte de las definiciones sobre lo que es la identidad organizacional se presentan algunos de ellas, como es el caso de Albert y Whetten (1985), donde dicha identidad organizacional tiene que ver con lo que los miembros organizacionales creen que es central, duradero y carácter distintivo de la organización mientras que para Hatch y Schultz (1997) se contempla que es una opinión colectiva, comúnmente compartida de las características y los valores distintivos de la organización (Duque y Carvajal, 2015, p. 114).

2.2.5. Cultura e identidad

La cultura y la identidad es algo que es indisociable (Giménez, 2005) razón por la cual se ven presentes en la vida de grupos e individuos, así que dicha relación se da en parte porque la cultura afecta el simbolismo organizacional que destaca Smircich (1983) como sistema de símbolos que contienen significados que se comparten y que en el caso de la empresa utilizan el lenguaje para generar dicho simbolismo.

La identidad forma parte de la cultura en una organización, y puede estar formada por las creencias, comportamientos, simbolismos, entre otros. Hay características que forman parte de la identidad, tales como: socialización, construcción personal, influencia de la cultura, da sentido al ser y al hacer, así como los mecanismos de regulación. La identidad es importante por lo que significa para los individuos, porque como lo menciona Castells

(2000) son fuentes de sentido para los propios actores y se construyen por ellos mismos, así como las identidades organizan el sentido, y los roles organizan las funciones.

2.3. Héroes y motivación

Como parte de los elementos de la cultura se encuentra el tema de los héroes, los cuales adquieren diversas definiciones como lo que mencionan Coviello y Dino de Navarro (2011) “El héroe es la *encarnación* de la persona ideal, emprendedora, intuitiva, con visión”. Los héroes imprimen mucho de sus características a las características de la organización.

La importancia del líder esta labrada partiendo de su función para crear y manejar la cultura (Schein, 1997, p, 175) donde se tenga una visión acerca de la incentivación o límite de la misión de la empresa, también tener la posibilidad de intervenir para renovarse, asumiendo el papel de un tipo de “*conductor cultural*” (Schein, 1997, p. 310-315) es decir, que el líder tenga contemplado los planes que se tengan en su misión y visión, aprovechando las oportunidades y afrontar sabiamente los problemas que puede encontrar en su entorno. Algunas de las características que enmarca Schein (1997) sobre el líder son:

- Conocer a cerca de la cultura que tiene, sus ventajas y sus problemas
- Tener percepción y visión
- Motivar y tener habilidad de intervención
- Fuerza emocional
- Capacidad para cambiar las posibles presunciones culturales
- Implantar compromiso y participación: saber escuchar para tener cohesión grupal
- Agudeza para notar situaciones no tan visibles entorno a su realidad (factores culturales tanto internos como externos) y su identidad con el contexto (Schein, 1997, p. 311-315).

2.4. Ritos y ceremonias

Dentro de una cultura corporativa es muy importante destacar los ritos y ceremonias que le dan sustento y que mantiene su razón de ser, Coviello y Dino de Navarro (2011) describen que tanto los ritos como las ceremonias son actividades que se planean para realizar algo en específico que realce aquello que valoren dentro de su cultura. Así que para que se tenga una mayor referencia de los tipos de ritos que según Harrison, Trice y Janice (citado en Coviello y Dino de Navarro, 2011) mencionan:

Ritos de pasaje, utilizados en el contrato como en el traslado de cargos, teniendo como objetivo minimizar la ansiedad frente al nuevo papel asumido y restablecer las relaciones sociales presentes.

Ritos de degradación, donde se denuncia públicamente las fallas o los errores cometidos sea a través de retiros o denuncias, su objetivo es exponer los límites y las reglas que deben ser seguidas.

Ritos de refuerzo, valorizando y felicitando los resultados positivos y esperados, teniendo como objetivo motivar aptitudes semejantes y reconocer el buen desempeño.

Ritos de renovación, con el objetivo de perfeccionar el funcionamiento de la organización y comunicar que “se está haciendo algo con los problemas”, y también una forma de dar atención a un determinado problema, omitiendo los demás.

Ritos de reducción de conflictos, para restablecer el equilibrio entre relaciones antes conflictivas, y también una forma de desviar la atención de otros problemas.

Ritos de integración, como en el caso de festividades de fin de año u otras fechas importantes, donde se incentiva la expresión de sentimientos manteniendo a las personas comprometidas con la organización (Trice y Janice citado en Coviello y Dino de Navarro 2011).

2.5. Género y sus construcciones

Butler (1997) menciona que el género es un constructo cultural. La categoría género se considera como algo más de lo que se conoce y se dice que necesita dar espacio a la búsqueda de sentido del comportamiento de varones y mujeres como seres socialmente sexuados (Barbieri, 1993, p. 162) el concepto género empezó a proliferar en investigaciones a comienzos de los años noventa, pero tuvo sus antecedentes en los años ochenta tal como se puede observar en la tabla 5.

Tabla 5

Definiciones del concepto de género

Concepto de género	Autor
El género es el sexo socialmente construido	Lamas (1986)
El conjunto de disposiciones por el que una sociedad transforma la sexualidad biológica en productos de la actividad humana y en el que se satisfacen esas necesidades humanas transformadas	Rubin (1986)
Tramas de relaciones sociales que determinan las relaciones de los seres humanos en tanto personas sexuadas	Durkeim
Es un ordenador primario de significación, donde todas las concepciones sobre el mundo están generalizadas. construcción cultural de la diferencia sexual: Con un sistema primario de relaciones de poder y dominación, transhistóricas y transculturales. Tiene dos puntos ciegos: Trabajada por el pensamiento feminista y por la rigidez del concepto.	Serret 2010

Fuente: Recopilación Propia a partir de De Barbieri (1993), Serret (2010)

Con lo anterior se puede observar que el tema género concibe varios elementos como la construcción social, símbolos, fisiología, satisfacción de necesidades, entre otros. Al decirse que se trata de una construcción social, se puede encontrar una concepción sobre género formada por un imaginario social, donde intervienen un conjunto de tipificaciones, nociones, ideas y valores reproducidas en prácticas, sobre lo que significa ser hombre y ser mujer (Serret, 2010, p. 84)

La perspectiva de género aparece en la segunda mitad del siglo XX en las ciencias sociales, y aborda aspectos históricos, dialécticos, multidisciplinarios e integrales sobre las relaciones entre mujeres y varones (Instituto Jalisciense de las Mujeres, 2008 p. 10). Esta perspectiva abre paso a entender las características de género mencionadas por el instituto Jalisciense de las Mujeres (2008):

- Conjunto de valores, normas y tradiciones que determinan socialmente las actividades.
- Conductas y formas de relacionarse en lo cotidiano.
- Relación con lo que la sociedad considera como correcto y aceptable en el comportamiento de mujeres y de varones.
- Pueden cambiar o permanecer sin modificaciones, dependiendo de la época, del lugar, de la cultura y de la sociedad.
- No están relacionadas con la apariencia física de las personas (sexo), sino con su comportamiento, sus actitudes y sus habilidades.
- El análisis de género demuestra: atributos y deberes simbólicos asignados a su sexo no naturales; no se nace con ellos, por lo tanto, se aprenden.
- El género es el resultado de una construcción y una enseñanza social aprendida a través de las principales instituciones de la sociedad (familia, iglesia, escuela, grupos y agrupaciones, diversas instituciones, entre otras) y que se vuelve propio de las personas al aceptar esas características.
- La construcción de “género” va consolidando una situación generalizada de marginación y discriminación que conduce a la inequidad, limitando la participación de la mujer en la sociedad.

- Género es también un sistema normativo, con reglamentos y sanciones a través de los cuales los comportamientos femenino y masculino son constantemente monitoreados y evaluados.
- El género se puede concretar en la manera como cada sociedad simboliza las diferencias sexuales.

Los significados de género en el imaginario son asumidos por cada sociedad, uno de los trabajos pioneros es el de Margaret Mead una antropóloga que analiza las diferencias entre el comportamiento de mujeres de diversas sociedades. Pero hay que destacar la presencia de una construcción subjetiva, además de este imaginario social. Éste género imaginario subjetivo (ISB): es una zona fluida donde se cruza la autopercepción y la percepción social (Serret 2010, p. 89). Los llamados esquemas inconscientes de percepción y de apreciación, toman a las estructuras históricas del orden masculino; con dominación masculina, formas de pensar producto de la dominación (Bourdieu, 2000, p. 17). Estas percepciones se integran a lo que se entiende como género simbólico, el cual resulta ser el resultado de la construcción del cuerpo y la sexualidad que lo imaginario (Serret, 2010, p. 93).

Como parte de la comprensión del tema género en la dinámica organizacional, es importante entender cómo ha evolucionado a través de diferentes momentos en la historia, como lo mencionó Ferree y que recuperó Hass (1990) los vínculos entre familia y trabajo forman parte de un sistema único de relaciones sociales “históricamente variable” (Guadarrama, 2008, p. 327). Sólo que había una constante, el papel de la mujer no salía del rol principal de esposa-madre. Cuando ya hubo cambios significativos en la dinámica laboral femenina fue a fines del siglo XX e inicios del XXI que dieron lugar a nuevos papeles tomados por las mujeres en la sociedad y en las organizaciones. Como antecedente

de la lucha contra la subordinación femenina se puede encontrar que el inicio de movimientos de protesta acerca de la subordinación de la mujer, se dio a partir de los años sesenta, donde se menciona que se carecía de datos precisos sobre el tema de desigualdad entre varones y mujeres (De Barbieri, 1993).

La primera hipótesis de las feministas se dio sobre que la subordinación fue un tema de poder, que no sólo se emitía por el gobierno, sino que se localizaba en diferentes espacios sociales, así que se buscaba construir una teoría revolucionaria (Ibídem, p. 145). Se buscaban respuestas a interrogantes sobre la igualdad de oportunidades y derechos de las mujeres ante la sociedad, tales como el derecho al control natal, a la participación política, derechos laborales, entre otros. Tópicos centrales en la reconfiguración de lo que sería el papel de la mujer en la sociedad actual.

Lo que paso después es que, en lugar de buscar la creación de la teoría revolucionaria, la atención se volcó sobre proponer la creación de conocimientos sobre las condiciones de vida de las mujeres, por medio ya de una posición empirista más que idealista. La subordinación femenina se ve como producto del ordenamiento patriarcal (De Barbieri, 1993). Joan Scott (1990) menciona que se pueden encontrar publicaciones e investigaciones históricas que hablan de “género e historia”, cuando se trata de estudios de historia de mujeres. Lo que se señala como “mujerismo” académico, una noción despectiva (De Barbieri, 1993, p. 151). Lo anterior brinda la oportunidad de obtención de mayores elementos de investigación, contextuales, de relación, histórica, antropológica, entre otros.

Los significados del hombre: integrantes de una comunidad humana que actúan prioritariamente significados de masculinidad; y caracterizados como mujeres aquellas personas que en una comunidad humana actúan prioritariamente significados de feminidad.

Lo que nos lleva a analizar las percepciones a cerca del género, no sólo como algo determinado por la fisiología sino por el papel que asumen según su construcción social y subjetiva, que permiten ver cómo se moldean las perspectivas de género, como las que señala De Barbieri (1993):

- Las denominadas “relaciones sociales de sexo” que privilegia la división social del trabajo como núcleo motor de la desigualdad. Temas sobre la inserción femenina en el mercado de trabajo, la participación sindical y el cambio tecnológico, se desenvuelve en Francia y una de sus principales exponentes es Danielle Kergoat. Se apoya del marxismo como del control de la reproducción.
- La diferenciación desde el género como un sistema jerarquizado de status o prestigio social. Una perspectiva que no ha roto con el funcionalismo sociológico y que se afilia a las denominadas corrientes del yo, dando importancia a la socialización como aprendizaje de papeles que se repiten a lo largo de la vida. La autora más conocida es Nancy Chodorow (1978) a partir de su estudio de la maternidad.
- Otra perspectiva considera los sistemas de género como sistemas de poder, resultado de un conflicto social, las jerarquías sociales entre los géneros responden más que a prestigio, a resoluciones del conflicto desfavorables hasta ahora para las mujeres frente a los varones. En el análisis de Gayle Rubin en el que somete a una crítica feminista las teorías de Lévi-Strauss sobre el parentesco y el psicoanálisis en la vertiente lacaniana, según esta autora, éstas serían las dos principales teorías en la que diferencia sexual tiene un lugar privilegiado y por encima de otras diferencias.

Hubo desarrollos posteriores que integran otras hipótesis y lineamientos que surgen de las teorías del conflicto y del poder y recogen los aportes del posestructuralismo (Foucault, Deleuze, Derrida, entre otros).

Comprendiendo los diversos planteamientos sobre género, así como la construcción del mismo, queda por entender ciertos conflictos que surgen dentro de dichas perspectivas, para lo cual son tomados en cuenta cuatro aspectos sobre perspectiva de género De Barbieri (1993):

- a) Los sistemas de parentesco, es decir, las normas y formas del matrimonio, la filiación y la herencia, como lo ha indicado Rubin (ibíd.).
- b) Tanto en los ámbitos domésticos como en el mercado de trabajo y en otras esferas de la sociedad, es necesario analizar la división social del trabajo según los géneros y los condicionantes particulares de la misma. La división social del trabajo es un ámbito fundamental del sistema de géneros.
- c) Si el sistema de géneros es un sistema de poder, remite a las maneras cómo se estructura y se ejerce en los espacios reconocidos del mismo. Dirigir la mirada a las definiciones de persona y de ciudadanía como sujetos de derechos y responsabilidades, a las formas y contenidos de la participación en la esfera pública, al Estado, el sistema político.
- d) Considerar la subjetividad de los distintos actores en el sistema, las formas como se estructura el psiquismo y se constituyen los sujetos y objetos de deseo (Rubin, op. cit.; Torres Arias, 1989; 1990; Lamas, 1986).

Una de las aseveraciones de De Barbieri (1993) es que para el capital nacional e internacional:

Las mujeres subordinadas en razón del género y de clase, le ofrecen una de las manos de obra más baratas y explotables del mercado laboral mundial, porque a la vez que capacidad de trabajo, tienen características psicológicas y entrenamiento desde las primeras edades que permiten aumentar los niveles de explotación: sumisión ante la autoridad, disciplina, paciencia para el trabajo tedioso, disponibilidad para extender la jornada de trabajo.

Complementando que la necesidad de pagar los gastos del hogar, si los varones adultos y jóvenes no lo hacen, esto estimula dichas características y cualidades femeninas, lo que genera un círculo vicioso, que promueve las tasas de explotación, la plusvalía y la acumulación del capital.

Dentro de los elementos que se interrelacionan entre sí, en el ámbito de la subordinación Kate Millet menciona a las distancias de clase, de género, étnicas y raciales y de generación las que se intersectan y articulan unas con las otras (De Barbieri, 1993, p. 161). Para lo cual resulta relevante explicar un poco el concepto de discriminación, como lo hace la comisión de derechos humanos en México (CNDH, 2012):

Discriminar significa seleccionar excluyendo; esto es, dar un trato de inferioridad a personas o a grupos, a causa de su origen étnico o nacional, religión, edad, género, opiniones, preferencias políticas y sexuales, condiciones de salud, discapacidades, estado civil u otra causa.

Se menciona que en América Latina existe una dominación capitalista, acaparadora, excluyente, con un machismo, discriminación racial entre otros problemas sociales relacionados con el género, de donde surge la necesidad de buscar formas para disminuir estas condiciones que sobajan la integridad de la mujer tanto en el ámbito familiar, social,

laboral, económico y organizacional, basados en discriminación, estereotipos, así como por desigualdad. Se requiere replantear ideas de igualdad apoyados de soportes legales que den legitimidad a estos cambios paradigmáticos socio-culturales, para entonces poder obtener una igualdad de género, como lo describe la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 2012) “Por igualdad de género se entiende la existencia de una igualdad de oportunidades y de derechos entre las mujeres y los hombres en las esferas privada y pública que les brinde y garantice la posibilidad de realizar la vida que deseen” (UNESCO, 2012, p. 104).

2.5.1. El techo de cristal de Mabel

El techo de cristal es un concepto que en español, lo ha desarrollado la psicoanalista argentina Mabel Burin (1994), que hace alusión a una especie de superficie superior invisible en la carrera laboral de las mujeres, que resulta difícil de traspasar, impidiendo que las mujeres sigan en su camino avanzando profesionalmente (Burin, 1994 citado en Bustos), lo que coincide con el término sexismo moderno de Benokraitis (1995) al mencionar que sigue habiendo discriminación en el trabajo, lo que es parte del sexismo moderno (Benokraitis, 1995 citado en Bustos) lo cual denota una situación que resulta importante superar para las mujeres en su centro de labores, y un punto de acción relevante a tomar en cuenta por parte de la administración de toda organización, para poder brindar una igualdad de género.

2.5.2 Cultura y género

La cultura funciona como un sistema simbólico, que permite mostrar cómo se concatenan símbolos, lo que produce el significado. Donde el símbolo es el referente cuando se vincula con otro (Serret, 2010). Pero además de ser algo simbólico de entrelaces se pueden encontrar dos marcas de género que Serret (2010) muestra como claves para la institución de la cultura, en que actúa la diferenciación de género simbólico, ritualización de la dinámica libidinal en prácticas comunitarias sociales. El concepto de dinámica libidinal generada a través de esta pareja simbólica se recupera del concepto de libido del psicoanálisis Freudiano, donde “dicha dinámica es donde los seres humanos logramos representarnos y atribuirle sentido a aquello que nos motiva a actuar”, dicha acción crea la cultura. Así la pareja simbólica va construyendo tanto la forma y el significado de la dinámica libidinal y que contiene al límite, la falta, el deseo, elementos que forman parte importante de los individuos, porque determinan tanto su identidad como su propia cultura (Serret, 2010, p. 82). Estos conceptos enmarcan significados determinados, que muestra mucha de la dinámica en el mundo.

Otro tema aunado al de la cultura, es el de la identidad de género, donde se ve a la identidad como productora de un encuentro de dos miradas: la propia y la externa por medio de una reflexión, donde las identidades se entienden como un sitio siempre en movimiento (Serret, 2010, p. 89). La Identidad de género es una percepción que se tiene a partir de imágenes socialmente compartidas, organizadas por códigos que la colectividad reproduce, sanciona y acepta. (Serret, 2010, p. 92). Complementando el tema sobre construcción de género, resulta interesante contemplar cómo se ha conformado la identidad de género.

Considerado como un proceso de conformación de la identidad como parte de la cultura nuclear de un sujeto, donde prevalece un binomio simbólico entre masculinidad y feminidad, donde hay ciertas clasificaciones imaginarias sociales ya señaladas; que mencionan cómo deben de ser los varones y cómo deben de ser las mujeres, aunque no ficticia: se materializa en acción pero depende de ilusiones formadas por certezas de ser personas únicas, congruentes, eternas, con sentido, lo que permite que los colectivos se conformen (Serret, 2010, p. 89-91). Aquí entra lo imaginario que se vio anteriormente, se forma una identidad que se materializa por medio de las acciones y que pueden ser representadas por los quehaceres cotidianos en una sociedad, como el trabajo dentro y fuera del hogar, como en el caso de las organizaciones.

Así que existe también un discurso que según menciona el propio Serrat produce significados y que van creando una identidad, que es cambiante, transitoria y por ello requiere del análisis de diversas disciplinas como la antropología, la sociología, los estudios culturales; con percepciones de unicidad y de identificación: (ibíd., p. 90-91).

Dentro de este imaginario podríamos encontrar ciertos “ordenadores” de identidad los cuales se considera que son referentes que cambian considerablemente el imaginario social. Donde hay ordenadores de identidad que tienen que ver con la pertenencia étnica, nacionalidad, raza y credo religioso (Serret, 2010) menciona que existe un concepto de pareja simbólica la cual hace referencia a lo masculino y a lo femenino, donde se maneja el término masculino, como categoría central, y femenino como categoría límite.

2.5.3. Violencia simbólica

La violencia simbólica según lo describió Bordieu (1994) en los años setentas muestra una relación social donde el “dominador” ejerce un modo de violencia indirecta y no físicamente directa en contra de los “dominados”, estos últimos no se percatan de la situación por lo cual son “cómplices de la dominación donde son sometidos” (Bordieu, 1994 citado en Olisa, 2016). La violencia simbólica sólo se realiza a través del acto de conocimiento y de reconocimiento práctico que se produce sin llegar al conocimiento y a la voluntad y que confiere su “poder hipnótico” a todas sus manifestaciones, conminaciones, sugerencias, seducciones, amenazas, reproches, órdenes o llamamientos al orden.

Se mencionan elementos que enriquecen la búsqueda de información sobre el tema de género, como lo son: las dos posturas mencionadas por De Barbieri (1993) las cuales dan un acercamiento de lo que engloba el poder estudiar a las mujeres, lo que da razón a la construcción de hilos conductuales que dirijan el camino hacia el análisis y focos de atención para enfatizar con mayor fuerza los esfuerzos de investigación en aras de una mayor amplitud del tema sobre la mujer.

Ya que la relación entre los géneros muestra una integración de las maneras de hablar, de vestir, caminar, comer, reírse, entre otros (De Barbieri, 1993, p. 156). Existe una dominación simbólica que surge de un trabajo continuo, histórico, por tanto, de reproducción al que contribuyen unos agentes singulares, entre los que están los varones, con unas armas como la violencia física y la violencia simbólica, así como unas instituciones: familia, Iglesia, Escuela, Estado. De esta dominación simbólica emerge la violencia simbólica, la cual se instituye a través de la adhesión que el dominado se siente obligado a conceder al dominador.

El poder simbólico no puede ejercerse sin la contribución de los que lo soportan porque lo construyen como tal. Presiones externas son abolidas y las libertades formales derecho de voto, derecho a la educación, acceso a todas las profesiones, incluidas las políticas- se han adquirido, la autoexclusión y la vocación. Los sistemas de sexo/género son el objeto de estudio que se considera es el más amplio para llegar a comprender y explicar el par formado por la subordinación femenina-dominación masculina.

Aspectos como sexualidad y reproducción (De Barbieri, 1993, p.150). La dimensión de desigualdad social hasta entonces no tratada, prevalecía debajo del nivel tanto de la dimensión económica, la teoría de clases y de estratificación social (ídem). Se mencionan que hay dos posturas desde donde se puede abordar la investigación de las mujeres (De Barbieri, 1993):

- Centrar el objeto de estudio en la mujer; obteniendo, analizando información e hipótesis sobre las condiciones de vida y de trabajo, la creación y la cultura producida por las mujeres.

La relación entre mujer y condiciones sociales, estudiando relaciones entre mujer-hombre, así como la relación entre mujer-mujer (Hartmann, 1979 citado en De Barbieri, 1993, p. 149).

- La otra que enmarca a la sociedad aquella que ha creado la subordinación de las mujeres. Donde se formulaban dos aspectos:

- a) La subordinación de las mujeres es producto de determinadas formas de organización y funcionamiento de las sociedades. Por lo tanto, hay que estudiar la sociedad o las sociedades concretas.
- b) No se avanzaría lo suficiente si sólo se estudiaba a las mujeres, puesto que el objeto es más amplio. Requiere del análisis de todos los niveles, ámbitos y tiempos, sobre las relaciones mujer-varón, mujer-mujer, varón-varón.

Los cambios en el trabajo se han venido construyendo a través de nuevos elementos como la tecnología, la flexibilidad en el trabajo, mayor participación femenina, incremento de los servicios en comparación al sector productivo, la inserción de trabajos atípicos; como aquellos señalados por (Reygadas, 2011, p. 22) que ensamblan una nueva relación entre empresas, empleados y consumidores.

2.5.4. El trabajo femenino

El trabajo femenino se ha concentrado en los servicios de menor paga (Guadarrama, 2008), ante la situación de pobreza y desigualdad, producto del modelo económico neoliberal, donde el nivel de ingresos no cubre con las necesidades de la familia, resulta ser un factor para que las mujeres busquen trabajo, razón para incorporarse a alguna actividad productiva que le genere algún tipo de sustento, al estar dentro de alguna organización para laboral en ella la mujer ya está dentro de una cultura determinada y es allí donde va a tomar parte de la identidad de su centro de trabajo. Así mismo las formas como la mujer entran al mercado de trabajo, es resultado de estereotipos sociales enseñados desde la familia y la escuela y que se realizan al ir a trabajar.

Dentro de los factores que han facilitado la inserción laboral de la mujer, se puede encontrar el control natal, el acceso a la educación y el trabajo. Esta inserción laboral de la mujer, hace que el mundo del trabajo se pueda mirar desde una perspectiva de género (Guadarrama, 2008):

[...] el vínculo entre cultura, identidad, género y trabajo, permite pensar al mundo laboral a través de procesos y contradicciones subyacentes entre el individuo, la familia y la sociedad, en la necesidad de considerar a los sujetos desde una perspectiva de género (De la O y Guadarrama, 2006^a; 2006b citado en Guadarrama, 2008).

Dicha perspectiva de género ya antes descrita, nos hace reflexionar sobre los problemas laborales que se reflejan en esta desigualdad que tienen las mujeres ante los varones, que crean “*condicionantes*” de género que tienen que ver con las actividades, responsabilidades, oportunidades, puestos de trabajo, condiciones laborales, trato social, entre otros., que las trabajadoras viven en su centro de trabajo y que resulta importante de analizar como parte de las condicionantes organizacionales que llevan a cabo las empresas.

Como condicionantes de género se exponen los temas sobre discriminación, desigualdad y estereotipos, que se pueden encontrar o desarrollar en una organización determinada que puedan llegar a provocar diferencias de trato en la creación de la cultura para las mujeres trabajadoras, en especial en un centro de atención telefónico. Esto puede reflejar una identidad organizacional que la misma mujer puede desarrollar y que afecta las relaciones en la organización.

2.5.5. La participación de las mujeres en las organizaciones modernas

Gracias a la continua lucha y esfuerzos realizados por las mujeres al romper con paradigmas muy arraigados socio-culturalmente, logrando posiciones jerárquicas que antes eran reservadas para varones. El papel de la mujer en la sociedad ha evolucionado y se ve enmarcado por diversas circunstancias que han desembocado en la elección de determinadas decisiones. Para dar mayor referencia a estas decisiones que enmarcan los roles de la mujer en la sociedad, se muestran los tipos ideales de mujeres en el trabajo de Martínez (1999) donde señala tres tipos ideales de mujeres en el trabajo:

- El primer tipo son las mujeres que no logran conciliar el trabajo y la familia, al concebir la idea de que no son viables ambos ámbitos; donde se encuentran los dos extremos, el que muestra a la mujer profesional que se dedica de lleno a la organización, mientras que el otro lado señala a la mujer que al ser madres se dedican tiempo completo a sus hijos.
- El segundo tipo son de mujeres es el de las que trabajan y son madres, quienes consideran que pueden conciliar el trabajo y la familia, pero lo viven con culpas, pues en muchas ocasiones cumplen con la doble jornada de trabajo.
- El tercer tipo de mujeres que logran conciliar la relación entre el trabajo y la familia no se sienten culpables de dedicarle tiempo al trabajo y tiempo a los hijos, buscando establecer relaciones más igualitarias con su pareja, y compartiendo la crianza y el trabajo doméstico. Este grupo de mujeres es el que apenas vemos emerger en las nuevas generaciones.

Estos tipos ideales envuelven situaciones que viven las mujeres en la conjunción de roles que atañen al rubro familiar y el profesional. Algo que es importante porque refleja el tiempo y su participación que las mujeres pueden ofrecer a su organización.

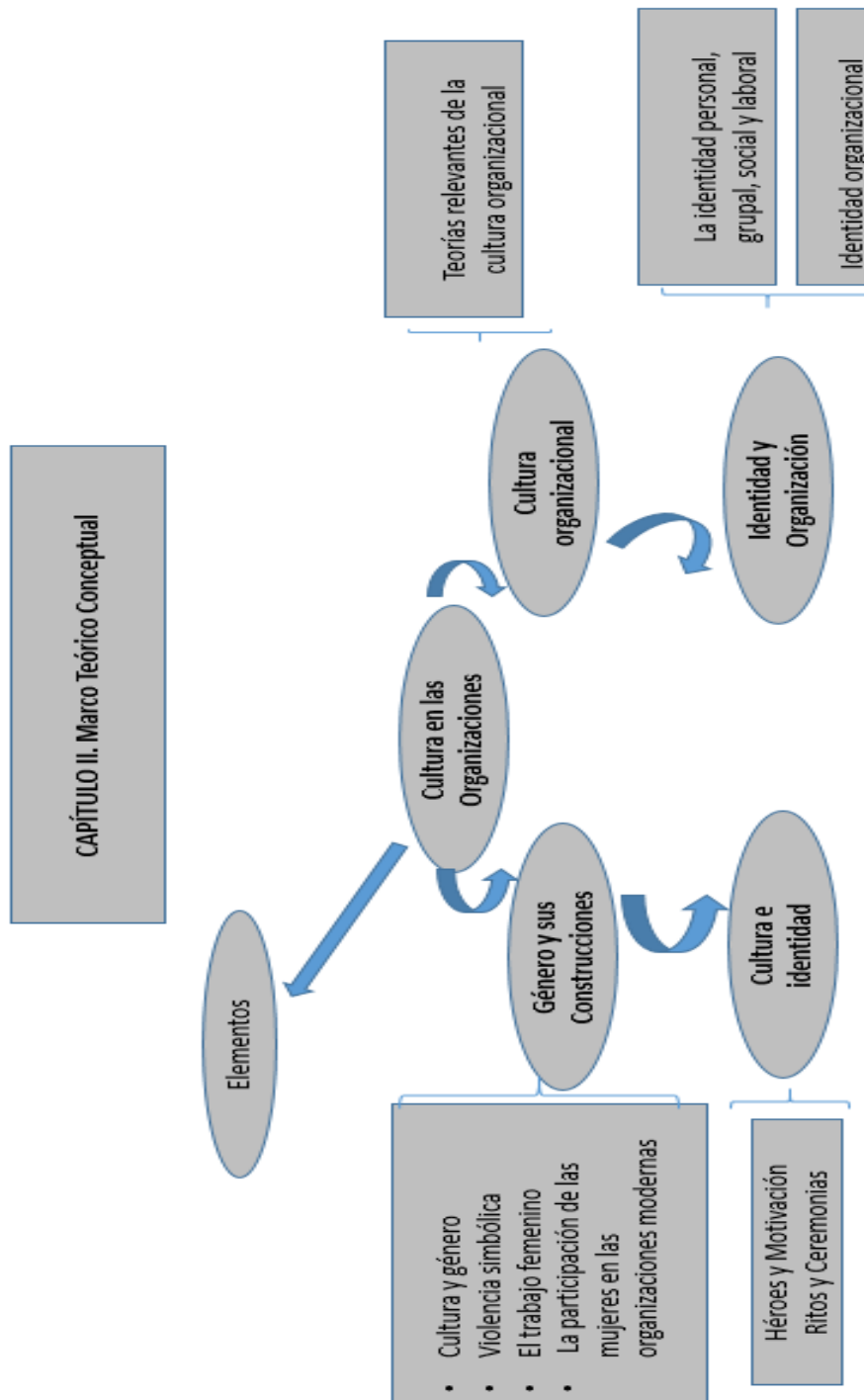


Figura 3. Capítulo II. Marco Teórico. Fuente: Elaboración propia

CAPITULO III. Enfoque Metodológico

La metodología que se pretende utilizar en este trabajo es la cualitativa, que como menciona Quecebo y Castaño (2002) es la investigación que produce datos descriptivos, que contiene las propias palabras de las personas, de manera hablada o escrita, así como la conducta observable, tan importante para entender el fenómeno de la investigación. Además de contar con aspectos como estructuras y perspectivas de significado, conexiones de influencia, redundancias y relación con el contexto (Erikson, 1989 citado en Quecebo y Castaño, 2002, p. 16).

En la búsqueda de comprender la realidad el hombre ha contemplado diversas maneras de explicaciones científicas, donde se considera un hecho que se quiere explicar llamado el *explicandum* (Nagel, 2006, p. 35) el cual se puede dar de diversas formas, ya sea por medio de un hecho aislado, histórico particular o estadístico, y por una ley universal. También el *explicandum* se puede dar por la distinción de una disposición psicológica o resorte de acción que provoque una determinada acción. Por lo cual surgen las denominadas premisas, las cuales son enunciados que se basan en evidencias de juicio observacionales o experimentales (Nagel, 2006, p. 36). Las premisas explicativas presentan ciertas características distintivas, una forma característica: *prima facie*, que tienen un considerable interés metodológico (Nagel, 2006, 37). Así entonces son presentadas cuatro tipos de explicaciones que siguen los modelos lógicos (Nagel, 2006, p. 41):

- Empezamos por el modelo deductivo es un tipo de explicación que se encuentra por lo común en las ciencias naturales, aunque no exclusivamente. Empleada desde la antigüedad, la explicación de por qué hay proposiciones necesarias, constituye la tarea de disciplinas formales como la lógica y la matemática, y no de la

investigación empírica. El *explicandum* es una consecuencia lógicamente necesaria de las premisas explicativas. La explicación de los fenómenos estadísticos se caracteriza por la presencia en las premisas de una generalización.

- Con respecto las *Explicaciones probabilísticas*, todas las disciplinas científicas, no tienen, *prima facie*, una forma deductiva, pues sus premisas explicativas no implican formalmente sus *explicanda*. Sin embargo, aunque las premisas sean lógicamente insuficientes para asegurar la verdad del *explicandum*, se dice que hacen a este último posible. Lo que debe de hacer es reemplazar las suposiciones estadísticas en las premisas de explicaciones probabilísticas, por un enunciado estrictamente universal.
- Explicaciones funcionales o teleológicas no exclusivamente, en la biología y en el estudio de cuestiones humanas) las explicaciones adoptan la forma de la indicación de una o más funciones. Tales explicaciones son llamadas comúnmente funcionales o teleológicas. explicaciones teleológicas en la biología o en otras disciplinas no es necesariamente un signo de antropomorfismo. Es un error suponer que las explicaciones teleológicas afirman tácitamente que el futuro actúa causalmente sobre el presente por el hecho de que tales explicaciones contienen referencias al futuro para explicar lo que ya existe. Dar una explicación teleológica: no equivale necesariamente a admitir la doctrina de que el futuro es el agente de su propia realización.
- Finalmente, las explicaciones genéticas y las investigaciones históricas tratan con frecuencia de explicar el por qué un objeto de estudio determinado tiene ciertas características describiendo de qué manera el objeto ha evolucionado a partir de otro

anterior. Estas explicaciones son denominadas genéticas y se las ha presentado tanto para entes animados como inanimados, tanto para características individuales como para características de grupo.

Una conclusión razonable es que las explicaciones genéticas son totalmente probabilísticas, determinan la secuencia de sucesos principales a través de un sistema originario se ha transformado en otro posterior. Presenta diferencia con las premisas explicativas al mostrar que el hecho obvio de que no se menciona todo suceso pasado en la evolución del sistema. El segundo es que los sucesos mencionados son elegidos sobre la base de suposiciones (con frecuencia tácitas) relativas al tipo de sucesos que tienen importancia causal, para el desarrollo del sistema. Referencia conveniente para examinar algunos temas importantes de la elaboración de explicaciones sistemáticas (Nagel, 2006, p. 48).

Las preguntas que las ciencias responden son preguntas relativas a cómo (de qué manera o en qué circunstancias) se producen los sucesos y se relacionan las cosas. Por lo tanto, las ciencias pueden llegar, a lo sumo, a sistemas amplios y exactos de descripciones, no de explicaciones (Nagel, 2006, p. 49). Incluso aquellos autores que rechazan la idea de que las ciencias pueden explicar algo usan, a veces, un lenguaje que describe ciertos descubrimientos científicos como explicaciones (Nagel, 2006, p. 50).

3.1. Marcos de referencia

Parece que no existe una teoría, sino que teorías de cómo producir conocimiento en ciencias sociales (Osorio, 2007, p. 7), además el autor menciona que todo ser humano nace y vive en una cultura específica, de ahí la importancia de la especificidad cultural a la hora

de investigar, porque Osorio (2007) menciona que “sólo podemos conocer nuestro ser desde la cultura”, ya que el renunciar a ella implica renunciar a la condición humana.

Así entonces Osorio propone que existen cuatro grandes modelos en las ciencias sociales latinoamericanas: la escuela crítica, la escuela hermenéutica, la escuela científica y las escuelas emergentes, las teorías de la complejidad y las teorías constructivistas (Osorio, 2007, p.11). Paradigma Constructivista: Ontológico y relativista, la realidad sólo existe en la forma de múltiples construcciones mentales y sociales. La realidad como constructo social.

La investigación cualitativa es la investigación interpretativa donde el papel del investigador se enfoca en participar en una experiencia sostenida con los participantes (Cresswell, 2011, p. 183). El enfoque interpretativo del que cuenta la investigación cualitativa hace referencia al modo en que se aborda el estudio de epistemologías como el feminismo, los estudios culturales, los modelos étnicos, además de permitir estudiar los fenómenos sociales en profundidad y algo muy importante promoviendo la transformación social (Luque y Herrera, 2015, p. 554-556). Parte del interaccionismo simbólico se encuentra en lo que menciona Martínez Miguélez (1999) es que el interaccionismo simbólico es parte de una de las orientaciones metodológicas “que comparten las ideas del proceso hermenéutico, o interpretativo, donde se busca comprender el proceso de asignación de símbolos con significado al lenguaje hablado o escrito y al comportamiento en la interacción social”.

3.1.2. El enfoque cualitativo y su importancia

La ciencia y su desarrollo deben ser analizadas mediante métodos de las ciencias sociales empíricas, como la antropología, la sociología y la ciencia política (Olive, 1998). Los hechos científicos no son dados tampoco tienen una existencia independiente de los sujetos y de sus aparatos cognitivos y herramientas conceptuales; los hechos son construcciones sociales, y tienen una génesis y un desarrollo (ibídem).

Así entonces se observa una constante discusión entre el uso del enfoque cualitativo frente al cuantitativo, Calventus (2000) señala que hay dos lógicas de investigación que se contrastan, primero aquella que maneja una metodología universal con la teoría analítica basada en las ciencias de la naturaleza, y por otro lado “una hermenéutica filosófica de las ciencias del espíritu e históricas, cuya síntesis más avanzada la encontramos en H.G. Gadamer. El análisis de sus diferencias se describe a través de tres niveles: Nivel epistemológico, metodológico y tecnológico Calventus (2000, p. 2).

Nivel epistemológico (para muchos autores este punto [dimensión epistemológica] es irrelevante, asunto de la política, fuera del oficio elemental de investigación” (Galindo, 1998, p. 23). Comenzamos a plantearnos cuál será nuestro objeto de estudio, desde la que nos acercamos a él con el fin de conocerlo. Es desde este nivel que necesitamos definir: (1) qué pretendemos conocer, es decir, cuál será nuestro objeto de estudio; (2) en general, cómo lo conoceremos: qué tipo de relación estableceremos con el objeto para conocerlo; (3) el para qué de la investigación, o sea, nuestras intenciones; (4) para qué servirá la investigación (su relevancia) y (5) para quién se hace lo que se hace a partir de una realidad social desde donde y en donde actuamos.

El nivel metodológico: hace referencia a la metodología (enfoque metodológico) o, más concretamente, al método de investigación, entendido como:

“[...] conjunto de operaciones o actividades que, dentro de un proceso preestablecido, se realizan de una manera sistemática para conocer y actuar sobre la realidad para conocerla” (Pérez, 1994, p. 18). Se responderá “a la pregunta de por qué se hacen las cosas así y no de otra manera” (Galindo, L.J. 1998, p. 23).

El nivel tecnológico: conjunto de técnicas de investigación “con las que el investigador opera desde su mente con el mundo explorado y construido” (Galindo, 1998, p. 23). En este nivel se responde, concretamente, a la pregunta del cómo y con qué se llevará a término la acción investigativa. Integrado por todo un conjunto de procedimientos, recursos y herramientas utilizadas por el investigador para obtener y analizar los datos de la realidad.

El paradigma “explicativo-positivista”, representado por Comte y Durkheim; del otro lado se encuentra el paradigma “comprensivo-hermenéutico”, desarrollado a partir de W. Dilthey o M. Weber, así también Calventus muestra las características entre estas dos perspectivas, las cuales se describen en la tabla 6.

Tabla 6

El paradigma explicativo-positivista y el paradigma comprensivo-hermenéutico.

Paradigma explicativo-positivista	Paradigma comprensivo-hermenéutico
Realismo ontológico: realidad fáctica, externa y objetiva (fenómenos observables), independiente del sujeto investigador.	Idealismo ontológico: realidad simbólica, construida socialmente (significados e interpretaciones), no independiente del investigador.
Objeto de estudio reactivo	Objeto de estudio activo.

Concepción estática de la realidad, ahistórica.	Concepción dinámica de la realidad, histórica.
Concepción de la realidad atomizada (puede fragmentarse).	Concepción de la realidad holística (como un todo unificado).
Punto de vista externo (“etic”) de la realidad.	Punto de vista interno (“emic”) de la realidad.
Separación sujeto-objeto durante el proceso de producción del conocimiento (no participativo).	Interacción empática sujeto-objeto durante el proceso de producción del conocimiento (participativo).
Neutralidad valórica e ideológica (apolítica) del investigador. Separación entre valores y hechos en el proceso de investigación.	Compromiso ideológico (político) del investigador. Hechos y valores entrelazados en el proceso de investigación.
La realidad es estructurada (reificada) por una formalización externa que produce datos.	La realidad es estructurada (interpretada) por unos significados y símbolos internos que producen discursos.
Proceso investigativo de carácter explicativo, causal y predictivo. Empíricamente extensivo.	Proceso investigativo de carácter descriptivo, comprensivo e interpretativo. Empíricamente intensivo.

Fuente: Cuadro sintético a partir de los análisis de Briones, 1994; Cook y Reichardt, 1997; Guba y Lincoln, 1994; Habermas, 1990; Henwood, y Pidgeon, 1994; Merino, 1993 citado en Calventus, 2000, p. 6).

Calventus (2000) sugiere que debiese evitar ya la controversia entre estos dos métodos: Hay que tratar de elevar el nivel de discusión y análisis a una dimensión epistemológica que considere al investigador social y a su quehacer científico en toda su complejidad histórica, social, política, ideológica, ética (Calventus, 2000, p. 9). La crítica frecuente al paradigma cualitativo es su validez y su confiabilidad (Díaz, 2005), pero el mismo Díaz menciona que:

En el enfoque cualitativo, la validez puede ser una fortaleza. La recogida de datos desde la perspectiva de los sujetos, la comprensión de la realidad bajo estudio en sus condiciones naturales sin la exclusión de elemento alguno, validada por los propios

actores y otros investigadores, impone límites a la subjetividad, a la vez que ofrece rigor y, por tanto, mayor seguridad en sus conclusiones.

Como parte de la importancia de realizar una investigación cualitativa es importante señalar que se vive en una sociedad muy compleja que se ven enmarcada alrededor de un contexto social e histórico determinado (Perez, 1998 citado en Serbia, 2007, p. 125) por lo que sus especificidades son punto de lanza para esta visión cualitativa que contempla los elementos históricos, sociológicos, psicológicos, culturales entre otros.

3.1.3. Constructivismo

La sociología de la ciencia y del conocimiento contemporáneo ha desarrollado amplia y profundamente la combinación de estos dos tipos de constructivismo (el social y el neokantiano). El constructivismo social, socio-cognitivo o sociocultural se basa en los trabajos de Vygotsky (1931/1995; 1934/1995) y que a diferencia de otros modelos que hacen alusión a aspectos individuales del conocimiento, propone entender el desarrollo cognitivo en función del contexto histórico y sociocultural en el cual se desenvuelve el individuo (Castellaro, 2012).

3.2. Herramientas para la recolección de datos

En el diseño, observación, entrevistas y análisis en la investigación cualitativa debe haber un correcto seguimiento teórico, es decir, el significado teórico y contar con la descripción de qué técnicas de recolección de datos se utilizarán y como se aplicarán (Serbia, 2007). Los métodos cualitativos son humanistas, específicos de un contexto y un momento determinado (Quecebo, 2002, p. 8-19) de este modo el poder estudiarlos desde la perspectiva cualitativa puede mostrarnos aspectos particulares con elementos sociales,

psicológicos culturales, de género, entre otros. Las fases de un proceso de investigación cualitativa según Goetz y Le Compte, 1984 citado en Quecebo (2002, p. 14-26):

- Definición del estudio: Contiene marcos teóricos donde explicita la cuestión o problema a investigar, las preguntas claves para la investigación y las hipótesis orientadoras del estudio.
- Determinar propósitos y cuestiones del estudio, En los estudios cualitativos, es factible que, a medida que la investigación progresa, se desarrollen o redefinan los propósitos en principio enunciados.
- Definición de criterios: definido qué investigar, hay que determinar a quienes: ¿qué elementos del mundo empírico constituyen las fuentes de datos para la investigación?

Estrategias de recogida de datos: que en este caso generan descripciones sobre los significados que los participantes dan a los acontecimientos, procesos y conductas. Son considerados como típicos los siguientes: observación participante, el análisis de documentos y la entrevista en profundidad. En la tabla 7 se precisan las herramientas utilizadas en la investigación:

Tabla 7

Herramientas de Investigación utilizadas en la investigación

Herramienta de investigación	Especificaciones
Observación no participante	Recoge la información desde afuera, sin intervenir para nada en el grupo social, hecho o fenómeno investigado (Navarro, 2003, p. 8).
Diálogos informales: Narrativas	El observador capta y registra de forma narrativa (escrita u oral en lenguaje cotidiano o mediante instrumentos de audio

	o vídeo) descripciones de amplios segmentos del contexto (Quecebo, 2002, p. 19).
Análisis de documentos	A partir de los datos, que se ordenan y clasifican, se generan constructos y categorías (WalKer,1983)
Entrevistas semidirigidas	Entrevista donde se expresen de manera libre, pero siguiendo determinados temas, para conocer por medio de la narrativa los hechos a investigar (Duverger 1981 en Rey et al. p. 102). La Observación No Participante es aquella en la cual se recoge la información desde afuera, sin intervenir para nada en el grupo social, hecho o fenómeno investigado (Navarro, 2003, P. 8)

Fuente: Elaboración propia.

De este modo la metodología que se busca aplicar está compuesta por las siguientes partes: el hecho social que se pretende estudiar, sus partes a estudiar, el paradigma, variables y las herramientas a utilizar para la obtención de los datos:

- Hecho Social en General: cómo se da la reconfiguración (construcción) de la identidad y las condicionantes de género que manipulan dicha identidad en las mujeres.
- Partes: trabajadoras, *call center* (organización), usuarios del servicio, tecnología de la información (que permite la reconfiguración de la identidad).
- Paradigma: desde la perspectiva del constructivismo interpretativo, para estudiar la realidad de un lugar específico, entendida como una construcción social y una percepción de la cultura que hay, con la cual se identifique el individuo.
- Variables de influencia: condicionantes de género (producidas por las condicionantes organizacionales), Identidad, Cultura corporativa.

3.2.1. Observación

Una observación cualitativa se da cuando el investigador toma notas de campo sobre el comportamiento (Cresswell, 2011, p. 190) la observación participante y la observación no participante como parte de las modalidades que tiene en cuenta la observación científica (Navarro, 2003). Requiere de la presencia prolongada del investigador en determinados espacios y momentos en el lugar en el que se producen ciertos acontecimientos, procesos, conductas de forma constante.

Que haya una interacción social entre el investigador y los participantes en el contexto de estos. Recoger datos de un modo sistemático y no intrusivo. Se pueden llevar a cabo por medio de sistemas descriptivos y sistemas narrativos (Erickson, 1989 citado en Quecebo, 2002, p. 20): “Sistemas descriptivos las observaciones sobre un conjunto de categorías prefijadas definidas con base a marcos teóricos o bien generados desde los datos, por lo que son tanto deductivas como inductivas”.

La observación no participante

La Observación no Participante según Narro (2003) es aquella en la cual se recoge la información desde afuera, sin intervenir para nada en el grupo social, hecho o fenómeno investigado (Navarro, 2003, p. 8) coincidiendo con Pardinas (1989, p. 109) al mencionar que la observación no participante se da cuando el investigador obtiene datos sin participar en ningún acontecimiento de la vida del grupo que se estudia. La observación no participante se utiliza ya que la persona que lo realiza no se encuentra dentro del ambiente laboral de la organización y su aportación es desde fuera con visitas asignadas. Para la parte de la observación se pidió la colaboración por parte del supervisor de área de cobranza, el

Sr. Eduardo Mendoza. Como parte importante de la investigación, la observación pretende aportar información física, contextual, de la realidad, dentro de una organización donde se pueden analizar elementos formales (procesos de trabajo) e informales (comunicación, poder, entre otros) que forman parte de la cultura en una organización.

Se tomó en cuenta la Guía Murdok como referencia para la realización de las preguntas tomando en cuenta tópicos referenciales al tema de cultura, en lo que concierne al lenguaje y género. Conversación: rumores o comentarios, frases motivadoras o de desaliento.

- División del trabajo por sexo: actividades exclusivas o predominantes del hombre, contribución económica por sexo.
- Estatus de sexo, igualdad de trato.
- Rutina diaria, días comunes sobre las actividades
- Empleo, condiciones laborales
- Salarios
- Relaciones entre patrón y empleado: derechos, privilegios, supervisión, ascenso, condiciones de trabajo.
- Ayuda mutua: grupos cooperativos de trabajo, organización del trabajo.

3.2.2. Sistemas narrativos

Los sistemas narrativos, no tienen categorías predeterminadas. Las categorías derivan del análisis de los datos efectuado con posterioridad. Se utilizan registros permanentes, como las notas de campo o grabaciones en audio o vídeo que hace posible identificar categorías o pautas de conducta. El observador capta y registra de forma narrativa de forma escrita u oral en lenguaje cotidiano o mediante instrumentos de audio o vídeo) descripciones de amplios segmentos del contexto (Quecebo, 2002, p. 19).

3.2.3. Análisis de documentos

El análisis de documentos busca analizar documentos que pueden ser no personales (libros de actas, entre otros) y personales (material de trabajo, diarios, autobiografía, historia de vida) no hay categorías prefijadas, se extraen del texto (en registro escrito u oral) patrones de conducta o situaciones creando unidades inferidas a partir del registro narrativo (Quecebo, 2002, p. 22). A partir de los datos, que se ordenan y clasifican, se generan constructos y categorías (Walker, 1983).

3.2.4. La entrevista

La entrevista tiene como objetivo poder comprender el significado de lo que Kvale (2011) llama “temas centrales en el mundo vivido de los sujetos, que el entrevistador registra e interpreta” (capítulo dos, párr. 18). Como parte de sus elementos: el entrevistador, la persona entrevistada y contar con preguntas donde se busque el surgimiento de ideas, creencias o conocimientos sobre una temática en particular.

En el caso de las entrevistas cualitativas, éstas involucran aspectos profundos de la persona entrevistada, relacionado con lo que siente, piensa, y sobre lo que percibe a cerca de su realidad, lo que se menciona Kvale (2011) acerca de la entrevista cualitativa, es que,

permite obtener información del mundo cotidiano descrito a través de la experiencia de las personas entrevistadas, expresados en lenguaje normal, no encaminado a la cuantificación (capítulo dos, párr. 22)

Entrevista Semiestructurada o semidirigida

La entrevista semiestructurada según lo describe Gómez M. (2006) como: “las entrevistas semiestructuradas se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los problemas específicos que vayan surgiendo en la entrevista”, es decir, no todas las preguntas están predeterminadas. Se utilizan las entrevistas semidirigidas para conocer por medio de la narrativa los hechos a investigar (Duverger 1981 citado en Rey et al. p. 102).

3.3. Estrategias de Investigación

Las estrategias de investigación utilizada en la realización del presente estudio, comprenden observación no participante, por considerarse que presentan las experiencias, creencias expuestas ante una determinada situación, donde enmarquen cómo perciben dicha configuración cultural corporativa y si detectan si hay influencias de género, si estas a su vez consideran que influyen en la construcción de cultura e identidades dentro de la organización y si estas afectan su desempeño; donde el entrevistador no se encuentra dentro del ambiente laboral de la organización y su aportación es desde fuera con visitas asignadas.

Para llevar a cabo el estudio de caso se realizaron visitas a la empresa del Telecentro Lajun ubicada en la delegación Iztacalco de la Ciudad de México, donde primero se tuvo

contacto con el supervisor del turno matutino quien permitió el acceso a la empresa y nos contactó con el coordinador quien a su vez dio el permiso para la realización de las entrevistas; explicó sobre el objetivo y misión de la organización que ya en el capítulo cuatro se puntualizan. Posteriormente se realizó observación indirecta entre los meses de Noviembre del 2016 y Abril del 2017, durante ese periodo se hicieron visitas para constatar la operación del trabajo, así como la realización de las primeras entrevistas semidirigidas basadas en una guía de preguntas preestablecidas y que se encuentran en los anexos, de estas entrevistas sólo se tiene registro escrito ya que en ese momento no estaba quien daba el permiso para grabarlas y se describen como conversaciones informales, posteriormente se obtuvieron otras entrevistas pero que ya se pudieron grabar gracias al apoyo del coordinador.

La duración de las entrevistas fue de alrededor de 20 a 45 minutos, manteniendo el anonimato de las y los entrevistados, siguiendo la guía de preguntas preestablecidas sobre las tres temáticas principales del trabajo: cultura, género e identidad con el objetivo de responder a la pregunta general y a las preguntas específicas del presente trabajo. Se pidió entrevistar a mujeres que llevan desde un mes hasta quienes llevan años trabajando en este lugar, además de entrevistar a un asesor telefónico y un supervisor, quienes al ser varones darán una mayor visión del panorama laboral y cultural que se vive en *Telecentro Lajun*. Posteriormente se realizó un análisis de los datos recopilados por medio de categorías de análisis, señaladas por los tres ejes de investigación y mediante cuatro cuadrantes de investigación basados en documentos; revistas especializadas, libros, sitios oficiales en línea, además de los manuales de procedimientos y organigrama de la organización, la

observación, lo objetos encontrados, y finalmente las entrevistas ya antes señaladas. Las estrategias de investigación se describen en la tabla 8.

Tabla 8

Estrategias de Investigación por herramienta utilizada

Herramienta de investigación	Estrategias de Investigación
Análisis de documentos	<p>Documentos para teoría:</p> <p>Bibliografía Artículos de revistas Libros electrónicos Recursos electrónicos (videos sobre otros centros de atención telefónica, páginas web, sitios oficiales)</p> <p>Documentos de la organización:</p> <p>Manual de operación, organigrama, certificaciones</p>
Observación no participante y objetos	<p>Aplicada tanto a las instalaciones, objetos, mobiliario, personal operativo, personal directivo y a sus diversas interacciones especificadas por rubros referentes a los temas ejes (cultura, género e identidad)</p>
Entrevistas: Diálogos informales y entrevistas semidirigidas	<p>Se realizaron 20 entrevistas simidirigidas de las cuales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 10 entrevistas dirigidas a operativas de las cuales se tuvo registro escrito y no se pudieron grabar por falta de permisos en ese momento, su importancia radica en que dos de las entrevistadas tienen varios años laborando ahí. • 10 entrevistas grabadas aplicadas al personal operativo, mandos medios: <ul style="list-style-type: none"> 8 asesoras telefónicas (de edades y antigüedad variadas, para obtener mayor objetividad). 1 asesor hombre 1 Supervisor <p>Con el objetivo de obtener información tanto de mujeres asesoras como de uno de sus compañeros y de su supervisor.</p>

Fuente: Elaboración propia.

3.3.1. Análisis de documentos

Se divide este apartado en documentos utilizados para la parte teórica del estudio y la segunda parte son los documentos de la organización a los cuales se tuvo acceso. Los documentos utilizados en la investigación, se muestran de manera detallada en la tabla 9.

- Documentos para teoría

Estos documentos dan el sustento teórico de las tres temáticas de estudio, de la metodología, de los centros de contacto telefónico y de datos descritos por fuentes oficiales, para ver mayor detalle.

Tabla 9

Análisis de documentos utilizados en la teoría

Tipos de documentos	Especificaciones	Criterios de análisis
Bibliografía	Libros de autores con temas referentes a la organización, cultura, identidad, género, metodología.	Identificando autores centrales o pioneros en la temática, por su aporte
Artículos de revistas	En su mayoría son parte de bases de datos especializadas para investigadores como: Scielo, Jstor, Redalib.	Dichos artículos dan un soporte actualizado de la realidad estudiada por fuentes especializadas y certificadas.
Libros electrónicos	Libros con liga en enlace o link	Aportan la facilidad de leer en línea y la oportunidad de descargarlos parcial o completamente. Muchos en formato pdf.
Recursos electrónicos	Sitios en internet, como páginas oficiales Videos	Páginas institucionales, como OIT que dan certeza de datos u opiniones relevantes. Videos sobre empresa del mismo giro, para hacer comparativo.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10

Bases de datos y revistas electrónicas consultadas

Bases de datos /Revistas	Año	Tema	N° de artículos
Scielo	2013, 2016, 2010 (2), 2012 (2), 2014,	Metodología, Empleo y <i>Contact-Center</i> , Estudios organizacionales, Identidad colectiva, Concepto de identidad , Contexto en el análisis organizacional, Identidad y transiciones	7
Redalyc	2007, 2012, 2008, 2007,2002, 2014,	Identidad, Constructivismo, Identidad Social, Identidad cultural, metodología, Identidades transnacionales	6
Gender, Work y Organization	2014	Género y trabajo	1
La Sociedad Red	1996	Identidad	1
Debates en sociología	1993	Género	1
Administración y organizaciones	2002	Organización	1
Andamios. Revista de Investigación Social	2006	Neoliberalismo	1
Elsevier, Suma negocios	2015	Identidad organizacional	1
Journal of Women in Culture and Society	2001	Género	1
Diario de Gestión	1985	Construcción del significado	1
Propuesta para un debate desde el campo de la cultura y las identidades laborales	2008	Género	1
Revista Mexicana de Sociología	2012	Precariedad Laboral	1
The Executive	1993	Cultura	1
Feminaria	1997	Género	1
Revista de Antropología Experimental	2015	Investigación cualitativa	1
Tiempo Laberinto	1999	Poder y Femeidad	1
<u>Revista Estudios Sociológicos</u>	2006	<u>Telemercadeo</u>	1
Gestión y Política	2002	Estrategias empresariales y	1

Pública		globalización	
Política y Sociedad	2011	Flexibilidad laboral	1
Documentos y Aportes en Administración Pública y Gestión Estatal	2012	Neoliberalismo	1
Revista Latina de Comunicación Social	2009	Identidad corporativa	1
Gender, Work y Organization	2012	Género	1
Administración y Organizaciones	2008	Institución y sufrimiento	1
Ciencia red	2007	Investigación Cualitativa	1
Revista de investigación y divulgación sobre los estudios de género	2011	Identidades de género	1
Revista de Economía Crítica	2012	Desigualdades de género en el trabajo	1
Gestión y Estrategia	2005	De la teoría de la organización a los estudios organizacionales	1

Fuente: Elaboración propia.

Así se pudieron encontrar 38 artículos; 33 en español y 5 en inglés, de los cuales 5 hablan sobre metodología, 1 sobre centros de contacto telefónico, 4 de neoliberalismo y globalización, 2 de precariedad laboral, 12 sobre identidad, 1 sobre cultura y 8 sobre género.

- Documentos de la organización

Se tuvo acceso a informes internos de la organización como manuales de operación, certificaciones ante dependencias de gobierno, organigrama institucional. Los documentos utilizados como son libros, revistas especializadas, libros electrónicos y los recursos electrónicos permiten dar el sustento teórico en los temas centrales sobre cultura corporativa, género e identidad que se compararán con las datos obtenidos en las narraciones y en las entrevistas, cabe señalar que como parte de los recursos electrónicos se incluye un video de otro centro de atención telefónica que se presenta como comparativo de aspectos de cultura organizacional y que pueden dar referencia del manejo de esta en otras organizaciones.

Las certificaciones

Telecentro Lajun está registrada ante la Asociación Española de Normalización y Certificación, la Red Mundial de Certificación (IQNet), Asociación de Profesionales en Cobranza y Servicios Jurídicos, A.C. (APCOB). Lo cual le sirve para brindar credibilidad y una cierta confianza ante clientes, proveedores y empleados, cuestión que le otorga un mayor control en procesos como la gestión, control de calidad, normas, políticas, certificaciones. Se tienen normas de calidad sobre cobranza de manera extrajudicial, basada en una cartera propia de una compra bajo sesión de derechos. Las regulaciones que se tienen: con la Asociación de Profesionales en Cobranza (APCO), regida por el código penal de la Ciudad de México, maneja un código de ética, por la Procuraduría Federal del Defensa del Consumidor (PROFECO), la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (CONDUSEF), el

Registro Nacional de los despachos de cobranza (REVECO). Así como el contar con el registro ante cobranza legítima.

Los procedimientos

◆ De operación: atención de llamadas de salida *outboud*, para la realización de cobranza a cliente de determinadas empresas, con montos diversos, que se determinan a cada asesor por metas de productividad, es decir, montos de mayor importe para quienes llevan más tiempo en la empresa. Al igual se tiene colocar una clave para poder acceder a la base de datos de los clientes a llamar, clave que después de cinco minutos de inactividad se bloqueará, para así evitar el mal manejo de datos por parte de otro asesor ajeno a la asignación de la clave.

◆De confidencialidad de los datos: por el manejo de datos bancarios, se precisa mantener la confidencialidad de los clientes.

◆De trato diario: código de vestimenta los días lunes a domingo es libre, significa que puede ser formal o informal.

3.3.2. Observación indirecta

La ubicación del centro de atención telefónico *Telecentro Lajun* corporativo, en la colonia granjas México en la Ciudad de México, que parece coincidir con una de las zonas con numerosos centros de llamadas, sólo que no se tiene un letrero, anuncio o lona que lo ubiquen desde la calle, ya que se encuentra al interior de un edificio de tipo comercial con muchas oficinas, comparten el edificio con otras empresas, incluso comparte el mismo piso 6 con otras dos empresas específico. El contacto que nos permitió el acceso a la organización fue el supervisor del turno matutino del área de cobranza, se tuvo acceso a las

instalaciones de *Telecentro Lajun* durante visitas con una duración de ocho horas diarias realizadas en diversas partes de la organización, tales como recepción, comedor, centro de trabajo, coordinación, entre otras, donde se pudo contemplar las interacciones entre los y las asesoras telefónicas con sus supervisores y con el coordinador y el coordinador. Se pudo percatar las relaciones de forma vertical (de supervisores y asesoras) y relaciones de forma horizontal (entre asesores y asesoras telefónicas).

En el área de trabajo se puede acceder por huella digital para pasar por los torniquetes que llevan hacia una de las salas de operación donde laboran los y las asesoras telefónicas.

Dentro de los elementos de las interacciones que se daban entre el supervisor, coordinador y las asesoras telefónicas, así como entre las mismas asesoras en diversos espacios dentro de la organización; como en el área de operaciones, pasillos, comedor, casilleros, cafetería y recepción, en aspectos tales como interacciones, conversaciones y lenguaje corporal.

Tabla 21

Elementos observados entre mandos medios y operarios

Categoría	Elementos
Cultura corporativa	Comunicación oral y escrita
Identidad	Ritos, héroes (líderes), valores
Género	Desigualdad/igualdad, discriminación, estereotipos

Fuente: Elaboración propia.

Una parte de los elementos tomados en cuenta para contemplar cómo es la organización, están en los objetos que forman parte de la organización, objetos que van desde las instalaciones, su mobiliario.

Observación de los objetos

Las instalaciones son de paneles de vidrio. Las paredes están blancas sin logos o imágenes, sólo hay señales de seguridad. Lo único que se nota al entrar a la recepción es un pequeño tapete con el logo de *Telecentro Lajun*, los demás logos en paredes se ven en oficina de juntas. Hay un cuarto a lado izquierdo de la recepción que parece ser el comedor para administrativos, es sencillo con una mesa alargada, sillas, un microondas. En el mobiliario de trabajo se pueden encontrar mamparas y las sillas de trabajo: el tamaño de las mamparas que son las divisiones entre estaciones de trabajo de aproximadamente más de sesenta y cinco centímetros de ancho por sesenta de profundidad y un metro de altura.

Como parte de las divisiones físicas entre estación y estación de trabajo, se encuentran estas mamparas, su importante radica en que es el lugar donde laboran los y las asesoras telefónicas; las sillas son acojinadas para uso rudo, porque los asesores las utilizan durante todo el tiempo que están trabajando, esta observación se resume en la tabla 12.

Tabla 32

Observación de objetos

Tipos de Objeto	Especificaciones
Instalaciones	Paredes, ventanas.
Mobiliario de trabajo	Mamparas, sillas

Fuente: Elaboración propia.

3.3.3. Entrevistas semidirigidas

Se realizó una primera entrevista al supervisor Eduardo Mendoza para obtener un acercamiento preliminar sobre la situación laboral de las asesoras en su ascenso a puestos superiores; en específico de supervisión, enfatizando en temas de igualdad de género, estereotipos, las mujeres en el trabajo, la entrevista se puede encontrar a detalle en la parte

de los anexos. Después se tuvo un acercamiento informal con diez asesoras telefónicas con quienes se conversó alrededor de su trabajo, dichas entrevistas no se pudieron grabar por que quien autorizaba la grabación se encontraba fuera, por lo que se realizaron entrevistas que sólo se registraron en papel, destacan dos entrevistas de mujeres que llevan más de diez años laborando en la organización, cuestión que llamó mucho la atención porque no es muy usual encontrar gente laborando tanto tiempo en este tipo de trabajo.

Posteriormente se aplicaron otras nueve entrevistas a otras asesoras telefónicas, éstas si se grabaron y cabe señalar que una de ellas es la de un asesor telefónico, lo cual por ser un estudio de género y cultura corporativa, que permite enriquecer más el trabajo. En cada una de las entrevistas se tuvo un aviso de confidencialidad de los datos, para mayor referencia dicho formato de la entrevista se encuentra en los anexos del presente trabajo, cada una de las entrevistas contenían preguntas guía que abordan las tres partes de los ejes temáticos: cultura corporativa, género e identidad:

- Cultura

¿En las juntas o en las pláticas de trabajo por parte de los supervisores, hay comentarios que motiven o desalienten la participación de las mujeres en el trabajo?

¿Cree que el trato diario entre su jefe directo y las asesoras es distinto al que tiene su jefe con los asesores?

- Género

¿A quién considera que se le da un mayor reconocimiento laboral, a hombres o a mujeres o es el mismo para todos?

¿Por qué cree que las mujeres no dirigen programas de trabajo en su organización?

- Identidad

¿Se siente identificado con su grupo de trabajo?

¿Con cuál de los valores de Telecentro Lajun se identifica?

Bajo conceptos específicos sobre la identificación de condicionantes de género, sobre elementos culturales (valores, creencias, ritos, lenguaje, hábitos... entre otros) que den cuenta de alguna influencia por parte de dichas condicionantes en estos elementos culturales. Por ejemplo, si en la organización se han visto elementos de discriminación en la asignación de puestos gerenciales por la condición de género, que sean comunes en la actividad de la compañía, los detalles de la realización de las entrevistas se señalan en la tabla 13.

Tabla 43

Entrevistas

Entrevista	Especificaciones	Criterios de análisis
<p>La entrevista semidirigida no participante: Realizada a 8 asesoras, un asesor y un supervisor, un total de 10 entrevistas.</p>	<p>Dirigido: Para puestos operarios, asesoras telefónicas excepto el del supervisor. Cantidad de preguntas: 27</p>	<p>Asesoras mujeres con la siguiente edad y antigüedad en la empresa</p> <p>Edad-Antigüedad</p> <p>21- 1 Mes y medio. 24- 5 Meses 21- 1 Año 18- 4 Meses 22- 3 Años 3 meses 39- 2 Años 2 meses 21- 5 Meses 42- 1 Año 21- 1 Año Realizada a un asesor hombre.</p> <p>Aplicada al Superviso de área, que lleva 3 años laborando en la empresa. En esta última entrevista por ser previa a las anteriores no se realizó bajo las 27 preguntas predeterminadas en las demás,</p>

		<p>pero se procuró versar sobre temas de género en la organización y su percepción ante ello.</p> <p>Un mes de antigüedad, Dos de 10 años.</p> <p>Un asesor hombre que lleva 1 año en la empresa.</p> <p>Mamás solteras, estudiantes, jóvenes solteras.</p>
Estructura de la entrevista	♦ Datos Censales:	Estado civil; Edad; Tiempo laborando en la organización y Religión
	♦ Preguntas de Introducción	Donde intervienen preguntas relacionadas con la relación con la organización.
	♦ Preguntas de Estudio: Abordando temas centrales del presente trabajo:	Relacionadas con las tres temáticas que giran en torno a la investigación, tales como género, cultura e identidad.
	Cultura	Descripción de un día de trabajo normal, comentarios de motivación o desaliento, dicha motivación es verbal y para quién se da con más frecuencia; Mitos sobre el porqué de la no dirección de parte de las mujeres; ventajas de las mujeres al trabajar ahí; Reunión o evento propio de la empresa, frecuencia y discurso particular; Lugares de convivencia fuera del trabajo.
	Género	Igualdad en el ascenso de puestos; Reconocimiento laboral; quienes dirigen los programas de trabajo; rumores sobre la desventaja de las mujeres en su labor (estereotipo) y de qué sexo se oyen más; Igualdad de salarios; Ventajas de trabajar con muchas mujeres. Considerar si el trabajo está dirigido a mujeres; cooperación entre varones y mujeres.
	Identidad	Motivos por los cuales se sienten identificados con su grupo de trabajo y con la organización Valores con los que se identifican y creen que se llevan a cabo.

Fuente: Elaboración propia.

Como parte del resumen de las dimensiones utilizadas para el manejo de la información se presenta a continuación en la tabla 14 que señala las especificaciones y los criterios que se tomaron en cuenta para su utilización.

Tabla 14

Dimensiones del manejo de información

Dimensión	Especificaciones	Criterios
Entrevistas	Semidirigida	<p>Enriquece la investigación</p> <p>Por su proximidad y las preguntas surgen también a partir de gestos que sólo pueden percibirse de esta manera</p> <p>Preguntas relacionadas con las tres temáticas que giran en torno a la investigación, tales como género, cultura e identidad.</p>
Observación	No participante	<p>Permiten calidad en el servicio, lo que legitima su actuación ante la sociedad, por medio de una institucionalización</p> <p>Conocer a cerca de sus normas permite contar con referencias sobre el servicio que se ofrece y el reconocimiento que se tiene de ello.</p>
Documentos	<p>Bibliografía</p> <p>Artículos de revistas</p> <p>Libros electrónicos</p> <p>Recursos electrónicos</p> <p>Materiales audiovisuales</p>	<p>Búsqueda con los criterios por palabras clave: género, cultura, identidad, call center.</p> <p>Para tener mayor referencia de cada una de las dimensiones de investigación</p>
Objeto	Lugares	<p>Instalaciones</p> <p>Mobiliario de operación y de oficina.</p>

Fuente: Elaboración propia.

3.4. Análisis de la Información

Las categorías de análisis están dictadas por los tres ejes sobre los cuales se desenvuelve el estudio de caso: cultura corporativa, género e identidad en la organización. En específico del tema de cultura se analizan elementos tales como la comunicación verbal y escrita. En el caso de la identidad, el enfoque es hacia la identificación de las asesoras telefónicas con los héroes (líderes), mitos, ritos y valores con los cuentan en la organización. La parte de

género se representa por los condicionantes del mismo; entendidos como desigualdad/igualdad, discriminación, estereotipos. Para finalmente encontrar la relación de estas tres categorías en el estudio de caso.

Se analizan las conversaciones informales y las entrevistas a profundidad descritas en la parte de las herramientas, las primeras se registraron de forma escrita, las segundas están contenidas en grabaciones donde las asesoras expresan sus percepciones y opiniones respecto a las preguntas del guion de entrevista precisado anteriormente. Con el objetivo de que el análisis y exposición de aspectos confidenciales sobre la organización, no afecte a las personas entrevistadas ni a la organización del estudio, se ha optado por manejar seudónimos.

Niveles de análisis

- Social: breve recorrido sobre la temática del neoliberalismo, en particular sus efectos en el trabajo. Así como la manera en cómo se va llevando a cabo las condicionantes de género en las organizaciones del sector servicios, en específico el dedicado a los centros de atención telefónico.
- Perspectiva de la cultura e identidad laboral: donde se relacionan elementos de las condicionantes de género con los aspectos culturales y de identidad que se suscitan en centro de atención telefónica.
- Organizacional: Realizando entrevista a supervisores y operadoras telefónicas de un centro de atención telefónica de la Ciudad de México.

- Por la construcción del guion de entrevista se pretende exponer datos para categorizar, como en el caso de datos censales, tiempo laborando en la empresa, edad, entre otros.
- Se intenta hacer una conexión entre la teoría sobre el trabajo en centros de atención telefónico o *call center* y la realidad expuesta en una empresa de la Ciudad de México expuestos en la parte de análisis de las categorías.

3.4.1. Clasificación de los datos

Para la clasificación de los datos que se obtuvieron a través del trabajo de campo se muestra en la tabla 15 cómo se fue ordenando por tema eje del trabajo, como cultura corporativa, género e identidad, por subtema y por las técnicas empleadas.

Tabla 55

Orden de la Información

Temas relevantes/ejes temáticos	Subtemas	Técnicas
Cultura corporativa	Comunicación escrita Comunicación verbal Ritos, Héroe, Valores	◆Documentos: Libros, revistas especializadas, videos. ◆Observación no participante. ◆Conversaciones informales denominadas narrativas que muestran vivencias y que complementan las observaciones hechas.
Identidad	Identidad grupal Identidad organizacional	Que en su momento se registraron sólo en papel ya que no se contó con permiso de grabación y tuvieron una duración de entre 15 y 5 minutos siguiendo el mismo guion de la entrevista. Entrevistas semidirigida de 20 a 40 minutos c/u.
Género	Igualdad Discriminación Mitos	

Fuente: Elaboración propia.

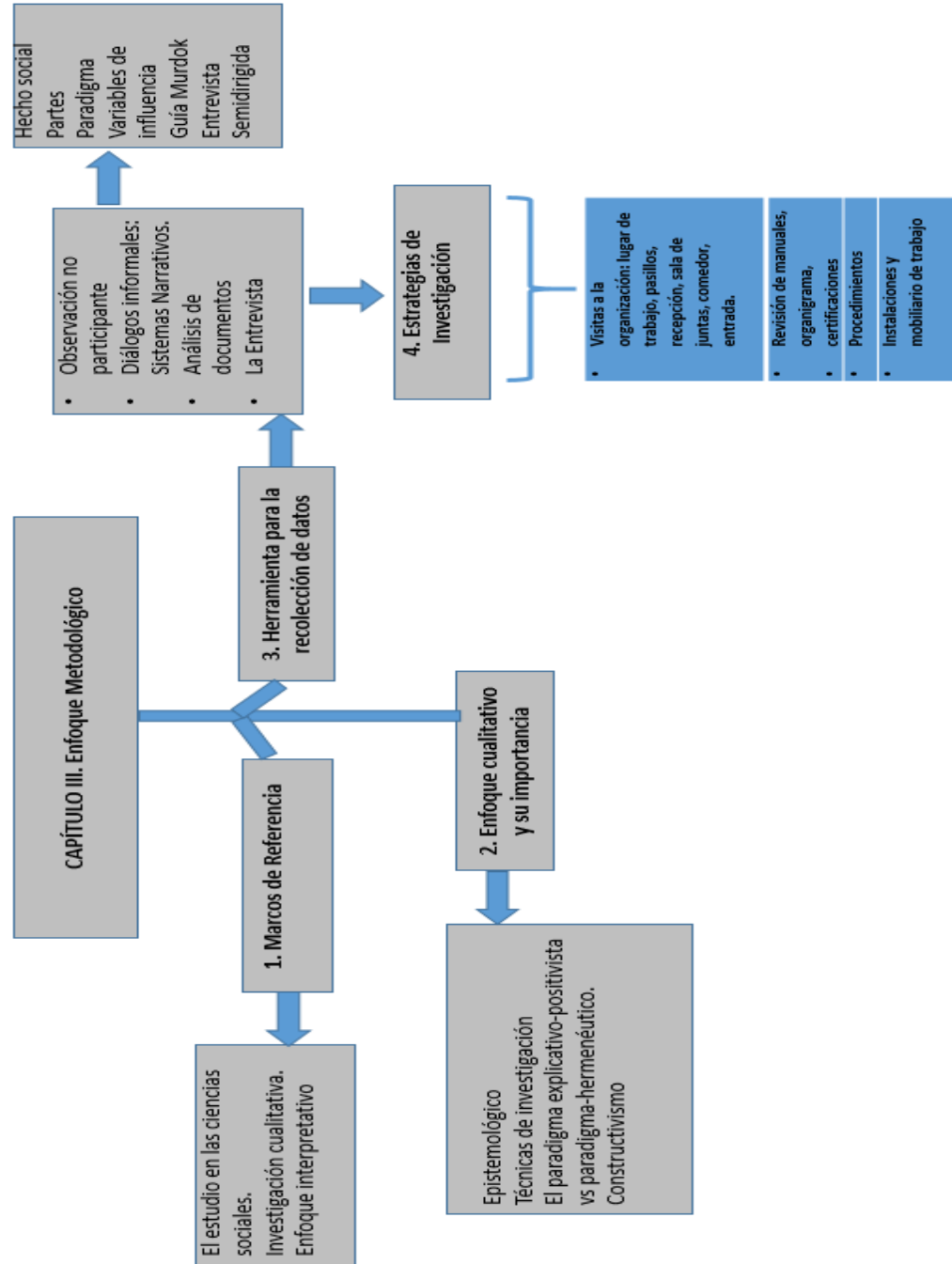


Figura 4. Capítulo III. Enfoque Metodológico. Fuente: Elaboración propia

CAPITULO IV. “Condicionantes de Género en la Reconfiguración de la Cultura e Identidad Organizacional en *TELECENTRO LAJUN*”

4.1. Contexto de la Organización de “*Telecentro Lajun*”

- **Nombre de la organización:** Telecentro Lajun²
- **El logo** es representado por una L mayúscula de color azul, que indica la palabra lajun, contiene debajo la leyenda crédito y cobranza.



Figura 5. Logo Telecentro Lajun

- **Sector económico**

Según el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN) el cual da una clasificación a cada industria, en Estados Unidos, Canadá y México, los *Call centers* tienen la clasificación: 56142

- **Tamaño:** Tiene cinco centros de atención en la ciudad de México, Monterrey, Guadalajara, Mérida y Tuxtla.
- **Tipo:** Corporativo, asociación.
- **Ubicación geográfica**

² Lajun proviene del maya y significa el número diez.

Sus oficinas corporativas se encuentran ubicadas en la Ciudad de México: Azafrán 336 bis. 6° piso, Colonia Granjas México, C.P. 08400 Iztacalco, México, Distrito Federal.



Figura 6. Mapa de México. Fuente: Google Maps (2017)



Figura 7. Ciudad de México. Fuente: Empresas de seguridad en Iztacalco (2017).



Figura 8. Instalaciones. Fuente: Google Maps (2017).

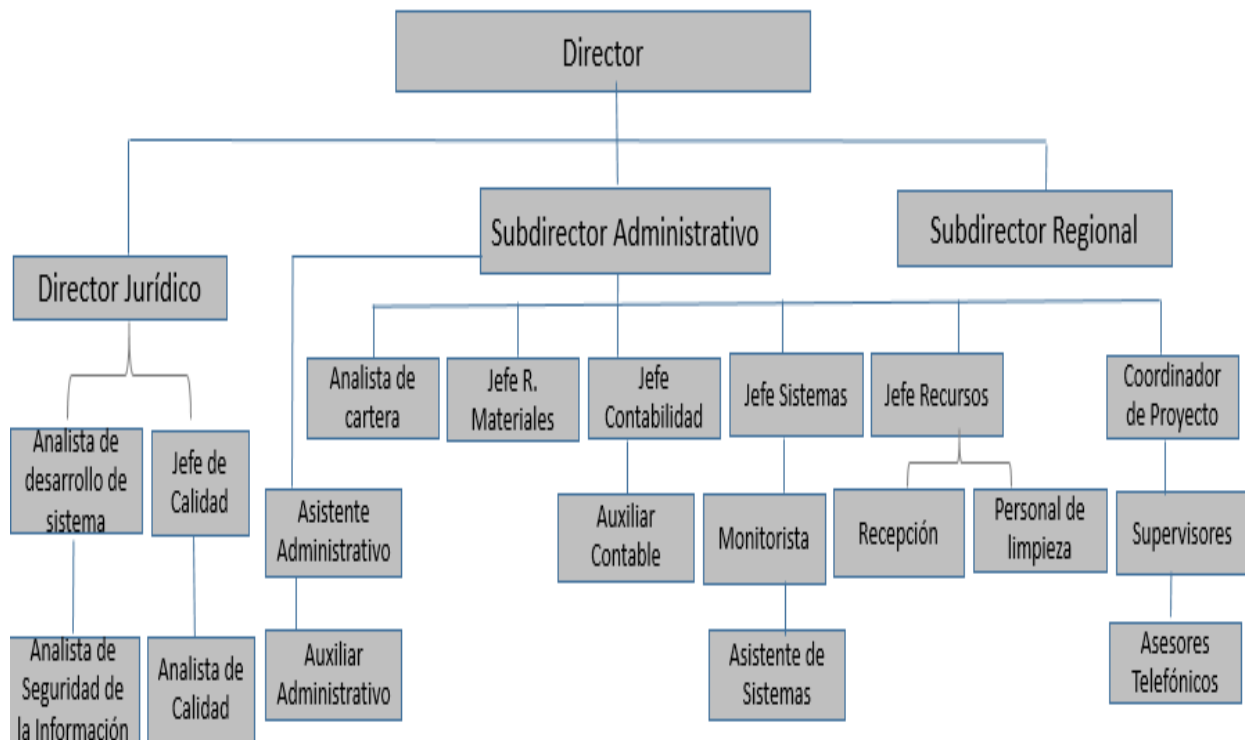


Figura 9. Organigrama Telecentro Lajun. Fuente: Elaboración Propia.

Se observa una dispersión de actividades en un organigrama de tipo tradicional de tipo empresarial, con centralización vertical y horizontal.



Figura 10. Normas y certificaciones con las que cuenta Telecentro Lajun (2017)



Figura 11. Estrategias de Calidad del caso de estudio. Fuente: De la Fuente Chavez (2015)

- Principales logros

Telecentro Lajun cuenta con la norma sistema de calidad certificado por Aenor con base en la norma une en ISO 9001:2008, la cual ayuda a asegurar el cumplimiento de las necesidades de sus clientes y otras partes interesadas, al mismo tiempo que satisfacen

los requisitos legales relacionados con el servicio comercializado, su certificado es el numero er-0572/2014. Además cuenta con la Red Internacional de Organismos de Certificación Asociados.

- **Principales servicios ofrecidos**

Tiene tres servicios generales: Servicios *contact center*, servicios preventivos de Morosidad y servicios de gestión de cobranza, desglosados de la siguiente manera:

Servicios de *Contact Center*:

- Servicios de *Contact Center*, dando información comercial y ventas
- Posventa, donde la Información sobre productos y servicios adquiridos
- Gestión de incidencias y reclamaciones, con una gestión sobre reclamaciones de la atención y solución de los problemas.
- Programas de lo que llaman “Lealtad”, porque incentiva a los clientes, a que sigan utilizando el servicio por medio de puntos acumulados, entre otros.
- Retención de clientes, utilizado con el objetivo de mantener o recuperar a los que considera sus mejores clientes.
- Estudios de satisfacción de clientes y realización de estudios de mercado, por medio de encuestas diseñadas por las empresas, que su empresa diseñe, para conocer las preferencias, estilo de vida y necesidades de los clientes.

- **Servicios Preventivos de morosidad:**
 - Comunicación interactiva de programas de educación financiera hacia los clientes en cuestiones como las características del producto, costos y gastos de cobranza.
 - Establecer fechas de pago
 - Tratar Quejas y Reclamos Oportunamente
 - Diseño e implementación de estrategias del Refuerzo Positivo

- **Servicios de gestión de cobranza:**
 - Amplia gama de servicios de cobranza como colectores de pago, gestores en terreno, y puntos de recaudo
 - Información tratada con confidencialidad
 - Adherencia a los mismos procedimientos éticos y estándares que la empresa promueve para el tratamiento de los clientes

Historia de la organización

En el año de 1996 se crea *Telecentro Lajun* para proporcionar apoyo a instituciones de crédito, a empresas privadas y del sector público; en sus necesidades concretas de cobranza, investigación crediticia, y Asistencia integral jurídica (Telecentro Lajun, 2016).

En la actualidad es una organización que se dedica a servicios de *Contact Center* de cobranza y atención a clientes, agrupa a diversas empresas dedicadas a prestar servicios de *Call center*, compra de cartera vencida y otros servicios, dentro de las que se encuentran Grupo de asistencia Jurídica, S.C., TSAM Corporativo. Es miembro de la Asociación de Profesionales en Cobranza y Servicios Jurídicos (APCOB) A.C.

- **Principales clientes**

Nextel, Liverpool, Maxcom telecomunicaciones, Iusacell, Telcel, CFC, *Credit services*, BBVA Bancomer, Telmex, FOVISSSTE, Infonacot, Sanborns, Financiamiento GM, Finanzas guardianas Inbursa S.A., Axtel, Bansefi, Sears, CyA, Instituto Fonacot, SEDESOL, Correos de México, PENSIONISSSTE.

- **Política de Calidad**

Somos una organización dedicada a servicios de *Contact Center* (cobranza y atención a clientes) y estamos orientados a superar las necesidades y expectativas de nuestros clientes a través de la mejora continua de los procesos, cumplimiento de objetivos y apegándonos a la normatividad legal aplicable.

4.2. Historia de los Centros de Atención Telefónica

Reich quien fue un economista estadounidense vislumbro a principios de 1990, un trabajo posindustrial al definir tres tipos de ocupaciones en la nueva economía: servicios de producción rutinaria, servicios personales y servicios simbólicos analíticos. Los dos primeros son altamente rutinarios; tales como procedimientos previamente definidos. El primero genera bienes para el mercado mundial, y el segundo se enfoca en las necesidades por medio del trato de persona a persona. En cambio, los servicios simbólico-analíticos incluyen las actividades de identificación de problemas, solución de los mismos e intermediación estratégica de clientes en redes o cadenas de valor (Micheli, 2006, p. 204).

Un *call center* resultaría ser un ejemplo del segundo tipo de ocupación post industrial de Reich; el que está dedicado a los servicios personales. El *call center* es un centro de atención telefónica aunque también se puede dar servicio on-line, donde se realizan

llamadas de entrada o de salida, para atender diversos servicios, como bancarios, médicos, de consulta legal, telemarketing³ entre otros.

Además de que según Holman, Batt y Holtgrewe (2007) reconocen que existen dos tipos de call centers: los que se dirigen a un mercado masivo (*mass market centers*) y los que dan servicio a las empresas lo que también es llamado *business to business center* (Holman, Batt y Holtgrewe, 2007 citado en Guadarrama, Hualde y López, 2012, p. 230). Los *call center* se encuentran dentro de la categoría de *Business Process Outsourcing* (BPO) dentro de los servicios habilitados (ITES), también denominados servicios habilitados para la web o servicios remotos o teletrabajo, cubren toda la gama de operaciones que explotan la tecnología de la información para mejorar la eficiencia de una organización (*Information Technology Enabled Services*) y sus principales servicios son:

- Atención al cliente: Data base marketing/análisis de clientes (CRM), televentas y telemarketing, *call center* (centros de atención telefónica) y comercio electrónico.
- Administración: Gestión de activos, siniestros, documentos, traducciones, servicios jurídicos, licitaciones.
- Recursos humanos: Administración de persona; educación, entrenamiento y gestión de conocimiento; selección y reclutamiento; procesamiento de hoja de pago, bases de datos.
- Finanzas: Cuentas a pagar, cuentas a recibir, servicios de facturación, contabilidad general.

³El telemarketing o telemarketing es un instrumento de la mercadotecnia directa que ha venido cobrando mayor relevancia en los últimos años, debido a que aprovecha las nuevas tecnologías de la información y las aplica al desarrollo empresarial (Thompson, 2005).

- Otros: Servicios de ingeniería, investigación y desarrollo, desarrollo de contenidos (Bastos Tigre y Paulo, 2009 citado en Hualde, Gomis, Jurado y Tolentino, 2011. p.2)

La mayor cantidad de trabajadores de ese centro de atención telefónico está ubicado en sectores de banca y telecomunicaciones (Holman, Batt y Holtgrewe, 2007 citado en Hualde, Gomis, Jurado y Tolentino, 2011, p. 4). Los operadores de *call center* no se consideran trabajos manuales ni trabajo intelectual, en sentido clásico, es un trabajo de reciente incorporación a partir de las tecnologías de la información y la comunicación, donde la mayoría del trabajo es realizado de manera rutinaria (Guadarrama, Hualde y López, 2012). Las llamadas de entrada generalmente son para una consulta, queja, información. Las llamadas de salida, son utilizadas para ventas, encuestas, promociones, cobranza. Es un trabajo que combina las reglas de la producción en masa con el uso de las TIC⁴ (Micheli, 2006). Los *Call centers* son un claro ejemplo de la industria de los servicios, basada en las TIC'S.

La evolución de los *Call Centers* según una clasificación de Begnara (2000) y Micheli (2006). Muestra como a través del uso de la tecnología y nuevas funciones se han formado procesos, nuevas formas de trabajar con la atención a este servicio, y que son manejadas por medio de conocimientos profesionales, para cumplir con la atención y/o venta de algún producto o intangible (servicio).

⁴ Tecnologías de la información y comunicación (TIC).

Tabla 16

La evolución de los Call Centers

	Finales de años 1960	Años 1970-1980	Años 1990	Final de Años 1990
Tecnología básica	Línea telefónica gratuita	Distribución automática de llamadas	Tecnologías de información y comunicación	Adaptación a la web y <i>call center</i> virtual (contad center)
Funciones	Respuestas estandarizadas para reclamaciones estandarizadas Oficina de reclamaciones	Incrementan la cantidad de clientes y se diversifican Fábrica de reclamaciones	Demanda de servicios orientados al cliente. Procesos de conocimiento dinámicos y de larga duración organización aprende de sus clientes Lugar de escucha y conocimiento	“Show and tell” (navegación orientada por teléfono) Nodo de marketing, negociación y venta
Conocimientos profesionales	Conocimientos individuales limitados Escaso dominio de las técnicas de comunicación. Tareas repetitivas Operador telefónico como puesto de trabajo. Enfoque en llamada corta y resolución de un problema	Conocimientos individuales específicos Técnicas de comunicación escasa y específica. Tolerancia a altas cargas de trabajo Puesto de trabajo aislado y apartado Enfoque en llamada corta y resolución de un problema	La dirección distribuye vía computadora los sistemas de conocimiento. Manejo de conocimientos internos y externos Entender e interpretar preguntas. Manejo de Imprevistos. Muy buenas técnicas de comunicación. Hacer frente al estrés Enfrentarse a los compañeros Enfoque en relación continua y dinámica con el cliente	Desarrollo de sistemas de conocimiento distribuido Técnicas de negociación Manejo de imprevistos. Hacer frente al estrés. Trabajo en equipo. Enfoque en relaciones, ventas y generación de confianza

Fuente: Begnara (2000) y Micheli (2006)

El trabajo en un *Call Center* tiene un gran auge a partir de la denominada sociedad de la información, desde 1980, por el auge de las nuevas tecnologías y sus características: la comunicación, el contenido, la rapidez y la ruptura del orden espacial (Micheli, 2006, p.

199). Para tener una idea sobre el impacto que ha tenido el *call center* en el trabajo, Cestau (2003) muestra algunas cifras:

A nivel mundial el negocio del servicio al cliente genera hoy unos 200 000 millones de dólares en ingresos anuales; hay actualmente 150 000 *Contact Center* en el mundo que emplean a 3% de los trabajadores en Estados Unidos y a 1.5% en Europa. En Latinoamérica son 100 000 repartidos entre Brasil, Argentina y México, pero lo más importante es que el crecimiento actual en estos mercados es de 25% anual, mucho más de lo que crece la economía actualmente en los países latinoamericanos” (Cestau Liz, 2003 citado en Micheli, 2006, p. 208). No cabe duda que el trabajo en *call center* sigue en boga, no sólo porque permite dar un servicio de forma rápida, personal, profesional, sino que además se ha convertido en una herramienta de venta y promoción de productos y servicios que llegue a los hogares de familias, con sólo una llamada.

El *call center* se ha vuelto una forma de *outsourcing* o tercerización, donde el trabajador que presta sus servicios a una empresa determinada, en realidad está contratado por una segunda empresa, la cual resulta ser el intermediario entre la primera empresa y el trabajador. Esto tiene razones jurídicas y económicas que permiten a la primera empresa deslindarse de tener trabajadores contratados directamente por ellos; para lo cual se ahorran prestaciones, antigüedad, posibles demandas, entre otros factores, lo que provoca que descentralicen sus operaciones se puede mostrar a través del esquema presentado por la figura 10:

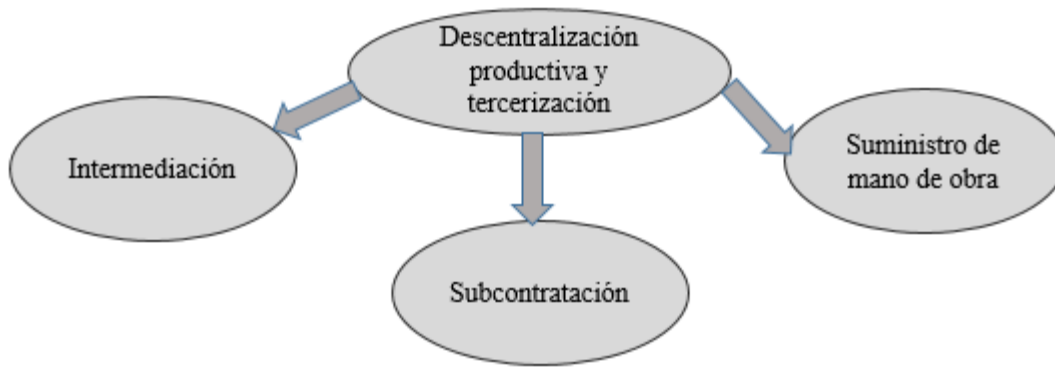


Figura 12. Fenómeno de la descentralización Productiva y Tercerización. Fuente: Ermida, O. y Colotuzzo, N. (2009)

4.3. Condicionantes de género en *Telecentro Lajun*.

Este trabajo ha presentado distintas reflexiones sobre la problemática laboral que existe producto del neoliberalismo, los cuales han ocasionado flexibilización y precariedad laboral, estos se pueden encontrar en trabajos atípicos, que están al alza en México y América Latina (Reygadas, 2011, p.22), y como parte de estos trabajos atípicos se encuentran los centros de contacto telefónico comúnmente conocidos como *call center*.

Los problemas en el trabajo son variados, desde precarización, jornadas largas de trabajo, el subempleo y si ya ésta situación es difícil, en el caso de las mujeres se complica más por la presencia de condicionantes de género que afectan su desempeño y desenvolvimiento laboral, estos condicionantes de género tienen que ver con la desigualdad, discriminación y los estereotipos sexo genéricos que se llegan a tener en los centros de trabajo, tal como sucede en los centros de contacto telefónico.

Después de señalar varios conceptos sobre cultura, el de Schein (1997): “Un patrón de supuestos básicos compartidos que el grupo aprende y soluciona sus problemas”, muestra lo que pasa en “*Telecentro Lajun*”, ya que varias de las asesoras telefónicas señalan que comparten valores como la comprensión, comunicación, cooperación. Dichos valores en

común han permitido sobrellevar el trabajo tan estresante que llevan a cabo, como es la cobranza telefónica, así como lo mencionan las asesoras telefónicas Lola Hernández y Angélica Rodríguez, respectivamente:

[...] *la cobranza es muy estresante.*

“En la cuestión de la cobranza, no es complicado pero sí es estresante porque bueno, hay algunos clientes que llegan más que nada a agarrar la confianza de lo que nosotros les ofrecemos, de los servicios, pero hay otros que no escuchan o por más que una les explica simplemente no les interesa, algunos, ósea, tu punto no les interesa, terminan colgando, y como que una viene estresada”.

La administración de Telecentro Lajun para superar este estrés, permite determinadas acciones como, por ejemplo, lo que señala Emmanuel Villagran, un asesor:

“Si en un momento me siento sugestionado de tanta llamada, me dan pues bueno al menos diez minutos fuera de los treinta también para que me salga a desestresar este... o bueno si tengo algún problema, pues hablarlo directamente aquí también y salgo a las dos treinta, eso sería todo”.

Dichas acciones muestran que se están implementando determinadas soluciones que hacen que el trabajo se vuelva menos pesado, más si la cobranza ya es de por si compleja, la administración se percata de ello y lo trata de resolver, de esta manera se hace presente la incorporación de lo que Deal y Kennedy (1985) describen como cultura vigorosa, donde se busca que el personal se sienta mejor en sus labores y el resultado será que sea más productivo.

Se puede identificar que hay un efecto muy importante entre el uso de la comunicación verbal y escrita en la motivación del personal, pues se señala que se le dejan mensajes escritos que alientan a las asesoras, así también las frases de optimismo entre los mandos medios hacia los operarios periten dicha estimulación positiva.

En la teoría que se expuso se muestra que la discriminación laboral que se vive en la actualidad se da con mucha más frecuencia en mujeres y que es necesario contar con igualdad de género, como la señalada por la UNESCO (2012) donde las mujeres cuenten con igualdad de oportunidades y de derechos ante los hombres, lo cual les garantice desenvolverse en el ámbito que quieran. Esto relacionándolo con el estudio de caso nos permite reflexionar sobre la existencia de organizaciones que integren la igualdad de género, como se encontró en *Telecentro Lajun*, donde se identificaron factores de igualdad: igualdad laboral, desde la selección del personal, la igualdad en el trato, reconocimiento igualitario, como lo dice Lourdes García una asesora telefónica:

[...]”se dan permisos de forma igualitaria así también el reconocimiento es el mismo para hombres como para mujeres”

Así también se encuentra que las oportunidades de ascenso son igualitarias, además de contar con apoyos; tales como cambios de horarios para facilitar que su personal estudie, hacen que se perciban por parte de sus operarios un ambiente de confianza, colaboración y comunicación con los que se identifican, esto en la mayoría de los casos.

Hay contrastes entre el personal operario, cuando se les pregunta si les resulta difícil trabajar con muchas mujeres, pues hay quién señala que es complicado ya que las mujeres son muy emocionales y llevan los conflictos al trabajo, como lo señala una asesora telefónica de nombre Lourdes García:

“las mujeres traen los problemas de casa al trabajo, no sabemos separar y eso trae problemas”

Con estos comentarios se ve todavía persistente estereotipos sexo genéricos por las mismas asesoras telefónicas. Mientras que otros operarios, como Emmanuel Villagran opina sobre la cooperación entre varones y mujeres argumentando que:

[...] Es fácil, hum... bueno ahorita porque somos menos hombres no? pero si hubiera más no creo que tampoco sea diferente porque bueno las mujeres que hay pues son personas muy abiertas de que les dices una idea o la de ellas y al menos lo platicas y pues bueno, no caes en conflicto, o de que llega a haber un problema y no, sino ya te diriges con el supervisor o algo y ya lo platican entre ellos dos y bueno terminan llegando a una mejor solución no hay confrontación en eso, en ese sentido, es lo bueno de aquí [...] En el caso de la cooperación de mujeres con otras mujeres la cooperación ha sido también bueno, no te digo que nunca ha habido un rose pero al final de cuentas siempre se llega a una solución, como nos dicen, bueno esa también esa frase sí, “todo es negociable” todo, todo, todo, una salida, un problema, todo, siempre hay una salida al final de cuentas donde las dos partes salgan beneficiadas. Esa frase en todo momento lo dicen, cuando requieres algo o en una reunión: todo es negociable aquí, eso está bien”.

La metodología empleada para este estudio se enfocó en la investigación cualitativa ya que produce datos descriptivos de las propias palabras de quienes viven una determinada realidad ya sea de manera hablada o escrita, contemplando la conducta observable (Quecebo y Castaño, 2002), además la investigación cualitativa aporta el enfoque

interpretativo donde el investigador obtiene la experiencia de los participantes (Cresswell, 2011, p. 183).

De esta investigación cualitativa se utilizaron como herramientas de investigación: la observación no participante, la cual se recoge la información desde afuera, sin intervenir en nada en el grupo social, hecho o fenómeno investigado (Navarro, 2003, p. 8), mientras que las entrevistas semidirigidas a pesar de utilizar una guía de preguntas, quien entrevista es libre de incluir preguntas adicionales. Se optó por dichas entrevista por considerarlas una valiosa herramienta de la investigación cualitativa, pues permite obtener aportaciones profundas y directas de las experiencias vividas por las personas.

4.3.1 Reconfiguración de la cultura e identidad organizacional en Telecentro Lajun.

En el edificio ubicado en calle de Azafrán 336 bis. Sexto piso, Colonia Granjas México, de la delegación Iztacalco de la Ciudad de México, se puede ingresar sin tener que mostrar identificación alguna, después de subir el elevador hacia el piso seis, que es donde se ubica el Corporativo de *Telecentro Lajun*, desde fuera del inmueble se puede ver que el edificio no es exclusivo de *Telecentro Lajun*, este tipo de construcción comercial tiene oficinas, las cuales comparte en el mismo piso con otras empresas, una editorial y una agencia aduanal. Saliendo del elevador pareciera encontrarse con un “laberinto” porque se tiene que caminar por algunos pasillos hasta encontrar el núm. 336 bis, hasta la recepción de *Telecentro Lajun*, de paneles de vidrio.

Llegando a la recepción, se tiene el primer contacto directo con la empresa, es ahí donde se encuentra un cuarto de cristal que parece utilizarse para entrevistas y recibir clientes; cuenta con sillas ejecutivas negras acojinadas, equipo de cómputo en una mesa pequeña de madera. El único símbolo que se ve propio de *Telecentro Lajun* es un tapete a la entrada de

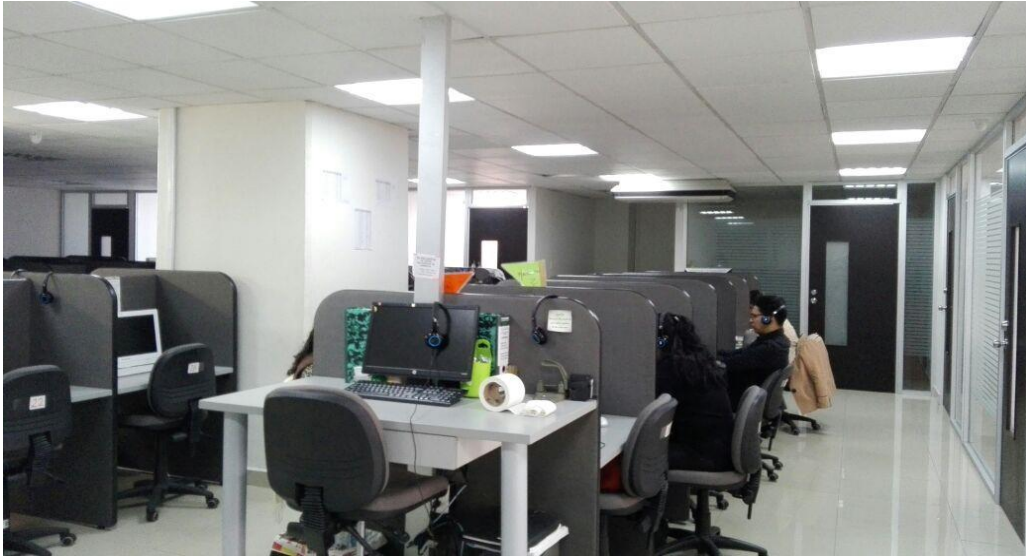
recepción con el Nombre de la empresa, las paredes son blancas con casi nulos cuadros o imágenes, tanto en recepción, operación, pasillos y comedor. Contiene luces tenues de lámparas rectangulares.

En el comedor tiene mesas de madera de forma rectangular y que son alargadas, lo mismo que los asientos, están ordenados por hileras donde sólo hay espacio a los costados o entre mesa y asiento, hay también dos máquinas dispensadoras de alimentos como *snacks* que se encuentran juntas cerca del acceso al comedor. Ahí donde está el comedor se ubican casilleros grandes habilitados, donde los y las asesoras pueden meter sus pertenencias, tal como se ve en la foto 1.



Fotografía 1. Comedor de Telecentro Lajun. Fuente: Rodríguez C. (2017). [Fotografía]

En el lugar de trabajo o de operación (fotografía 2) como se les llama, se encuentran lo que denominan *mamparas*, que son el mobiliario con divisiones, donde está la computadora, un teléfono, una diadema para cada asesor, donde también está la silla acojinada del asesor de color negro. En el horario de la mañana se ven que hay dieciséis personas de las cuáles sólo tres son varones, por el horario de la tarde son diez en total y no hay varones.



Fotografía 2. Lugar de trabajo. .Fuente: Rodríguez C. (2017). Lugar de trabajo [Fotografía]

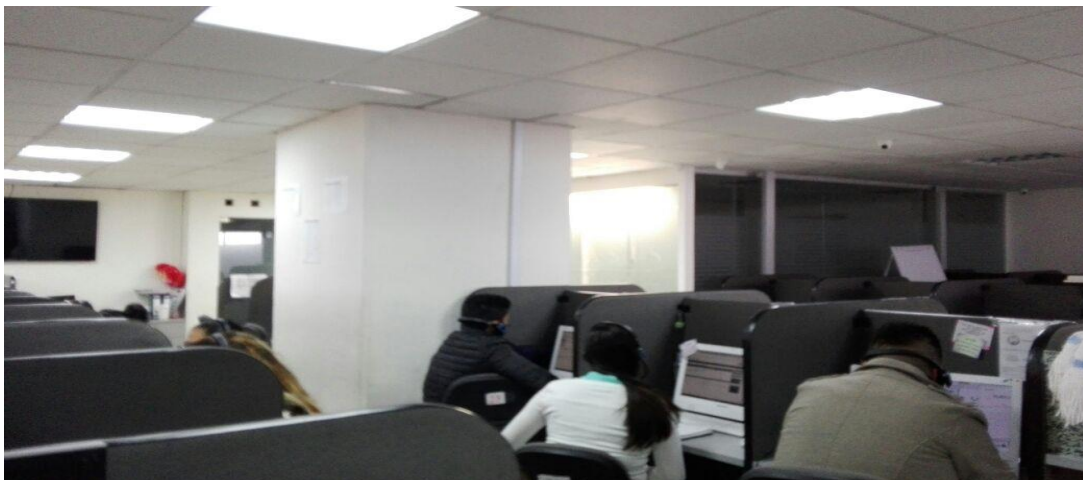
Para poder ingresar al área de operaciones, se tiene que registrar con huella digital en una máquina lectora pegada a un torniquete que permite el acceso, esto no solo se limita para personal operativo, también para administrativos y personal de limpieza. Los horarios de entrada son de lunes a viernes de 7:30 a 14:30 hrs, esto para el turno de la mañana, para el de la tarde es de 14:30 a 9:30, los sábados se juntan los dos horarios y laboran hasta medio día, el domingo no se labora. Se tiene un horario de media hora para comer, lo dispone el supervisor, salen de dos en dos.

Un día de trabajo normal es señalado como el de llegar a los *locker* guardar cosas, en especial todo lo que sea electrónico, celulares, audífonos, la razón es por seguridad de los datos de los clientes, posteriormente pasan al área de operación y se registran en el teléfono de trabajo y en su computadora, lo que llaman “*logear*”, quedando registrada la hora de registro, empiezan a llamar para realizar la cobranza siguiendo todos los protocolos de calidad que se les indicó en capacitación y lo que les permite mantenerse certificados, como lo señala Lola Hernández asesora telefónica:

“Somos una empresa que nos certifican, entonces se tienen que llevar a cabo todos, nosotros nos certificamos cada año; vienen y nos certifican, de hecho, el año pasado fuimos de las pocas empresas que quedaron certificadas a nivel país, entonces somos de los pocos despachos que estamos reconocidos ante PROFECO, CONDUSEF”

Entre el personal operativo se encuentran en su mayoría mujeres, aunque también hay varones laborando en la organización, tal como se puede ver en la fotografía 3, quienes llegan de diez a veinte minutos antes de su jornada laboral, mencionando expresiones como “corre... no quiero perder el bono de este mes”, no indican cuánto. Si requieren ir por agua, las y los asesores bloquean su respectiva computadora, como si pausaran su labor, se paran y acuden al dispensador regresando en pocos minutos a su lugar. El personal operativo no porta gafete, sólo los supervisores utilizan gafetes colgados de un porta credencial con logos de certificaciones, con temas de calidad.

Con respecto al uniforme, éste tampoco se ve presente en ninguno de los asesores o asesoras, supervisor ni coordinador (fotografía 3).



Fotografía 3. Personal laborando. Fuente: Rodríguez C. (2017). Personal laborando [Fotografía]

Entre otras cosas está el no decir palabras obscenas o intimidantes para cobrar o hablar en horarios no permitidos por los procedimientos de calidad y operación, en caso de no encontrar al titular de la cuenta se dejan mensajes, después se da seguimiento a las negociaciones anteriores, salen a comer a lo que llaman “*break*” ya sea dentro del comedor de la empresa o pueden salir del edificio a comer en el restaurant que está en planta baja o ir a la calle, después regresan a operación para de nuevo llamar, dejar mensajes o hacer seguimientos hasta que sea su hora de salida. La ventaja de la operación entre una llamada y otra lo narra Brisa Sánchez una operadora telefónica:

“Consideraría que si nos dan tiempo suficiente para descansar entre una llamada y otra, si porque no nos caen llamadas una tras otra, tras otra, es como que lento, si nosotros nos percatamos que esta así como muy rápido o así se lo hacemos llegar al supervisor y ya él nos cambia la velocidad, sino porque si no fuese así sería enfadoso, te entrarían una llamada tras otra y no puedes ni siquiera escribir algo cuando ya te está entrando otra llamada, esto considero si impacta la calidad de mi trabajo, este tiempo entre llamada y llamada es me parece de 15 segundos después de colgar tu llamada y te da tiempo de escribir y si tienes práctica, pues te tardas mucho menos, y ya te queda cierto tiempo para esperar mientras te cae la otra”.

Lo que muestra una gestión muy cuidadosa de la operación, para que respecto a llamadas de cobro que resultan tan extenuantes, sean manejadas con un mayor provecho y calidad, además de tratar de hacer más fácil el trabajo al personal operativo, es esto parte de como el control social resulta más eficaz que la estructura formal, y que permite una mejor gestión, generando una relación entre cultura y el desenvolvimiento de la organización

(Wilkins y Ouchi, 1983 citado en Dávila y Martínez 1999,p. 27) superando lo que muchas organizaciones hacen, es decir, no les interesa el costo que deba pagar el individuo (físico, psicológico) con tal de cumplir con su actividad primaria (Santos, 2011, p. 124).



Fotografía 4. Personal de ambos sexos en operación. Fuente: Rodríguez C. (2017). Personal de ambos sexos en operación [Fotografía]

En la sala de juntas se realizan no sólo reuniones de trabajo donde se checan mediciones de procesos; como de calidad de la cobranza según las disposiciones de las certificaciones, mediciones de la productividad según las metas de recuperación asignadas. Además de eso se convoca al personal operativo para reuniones informales, como festejo de cumpleaños de alguna asesora o asesor telefónico (ver imagen 5), con respecto a ello Marlene López una asesora de más de diez años de labor en *Telecentro Lajun* menciona:

“Las reuniones fomentan la unión y comunicación porque la cobranza genera mucho estrés, y sirve para la colaboración y ayuda mutua”

Lo anterior puede que llegara a promover el compromiso organizacional, la motivación y la socialización que señala Smircich (1983, p. 345).



Fotografía 5. Sala de juntas. Fuente: Rodríguez C. (2017). Sala de juntas [Fotografía]

4.3.2. Interacciones sociales como condicionantes de género

En *Telecentro Lajun* se puede encontrar con estudiantes que entran a laborar, los cuales portan mochilas y libros, también mujeres que tienen hijos, los cuales aparecen en las caritas o retratos de los llaveros que portan. Los asesores de ambos turnos conocen a los jefes, ya que su oficina se encuentra dentro de las instalaciones de operación y éstos saludan a las asesoras día con día de forma general. Por parte del supervisor y las asesoras se nota un trato de amistad y trato amable. Por parte del coordinador existe una relación muy cercana tanto para asesoras como para asesores, donde aunado a un liderazgo carismático, se puede identificar palabras como: “*Qué tal*”, “*Que tengan un buen día*” así como frases “*Si necesitas ayuda, me avisas*”. El supervisor, así como el coordinador saludan a todo el personal que se encuentran, desde personal de limpieza, o personal administrativo, algo que se logra identificar, es que además del saludo se les da una palmada o simplemente se les toca en el hombro levemente, como en señal de apoyo, es ahí

donde se ve un discurso simbólico, como el lenguaje y las realidades compartidas, que se interrelacionan con el simbolismo de la organización (Smircich, 1983, p. 340-342).

Hay familiares trabajando dentro de la misma empresa, tres chicas parecen ser de apellido Moreno, son familiares y dos de ellas trabajan en el mismo turno, casi no se les ve salir juntas a comer, las chicas tienen que salir de dos en dos y al regresar, sale otro grupo de dos integrantes para cumplir con su hora de comida. Pese a que se cuenta en la organización con dos supervisores, que coinciden en los nombres, porque ambos se llaman Eduardo, uno de apellido Mendoza y otro de apellido Rojas, el primero es de quien se apoya más el coordinador para resolver algún asunto con respecto a operación.

El día del cumpleaños de alguna asesora, ese día no acude a trabajar, porque se le otorga permiso y las compañeras la felicitan hasta el día posterior o hasta la otra semana, si se atraviesa domingo que es cuando no se labora. Las chicas de recepción están al pendiente de las faltas o retardos del personal operativo, hablan con ellos o ellas para informarles si llevan cierto cúmulo de retardos y les mencionan que lo reporten así también que cuiden el no acumular tres retardos.

4.3.3. La igualdad de género en la organización, oportunidades de crecimiento personal y laboral.

Hubo diversas formas de conocer la igualdad de género dentro de la organización, aquí algunas de ellas: la primera respecto al reclutamiento de Evelin y Alejandro dos jóvenes, que llegaron a la recepción pidiendo informes sobre el empleo de operador telefónico, para lo cual la recepcionista llamó al coordinador, el cual les hizo una entrevista breve, después de eso se les mando a hacer pruebas psicométricas y finalmente se entrevistan con el

supervisor del turno que se les asignó, así que se les brindó la misma atención a ambos, por lo que se dio una situación de igualdad de género desde el ingreso del personal operativo.

Ya en la asignación de puestos, un ejemplo es el de Rocío, una ingeniera industrial, a quien se le dio la oportunidad de tener su primer trabajo en *Telecentro Lajun*, ella es encargada de estar al corriente con las certificaciones que se requieren mantener. Otro caso es el de personal operativo femenino que se contrata de variada edad, no importando si son madres solteras, que sea su primer empleo, incluso si desean estudiar le dan la oportunidad de cambiar su horario, como fue el caso de la operadora telefónica Rosa Castillo:

“ [...] trabajo como 7 horas y media diario y de lunes a viernes para compensar el sábado que voy a trabajar, y en esa parte me entendieron ya que el que me ayudó a conseguir ese horario fue el coordinador porque me interesaba que yo me uniera a su equipo de trabajo y él me ayudó a ver la posibilidad a que se ajustará un horario especial para mis necesidades, y eso es muy bueno porque me da tiempo para ir a la escuela, no me disminuyeron el sueldo por el horario por habérmelo ajustado y sigo ganando igual que todos no mas no menos”.

Esta asesora, menciona que su rendimiento estaba bajando en la organización, motivo por el cual al percatarse de ello el supervisor buscó conocer el motivo de ello, contando con un entorno de confianza la asesora externa su inquietud por seguir estudiando, pero que por el horario que tenía de lunes a viernes no le era posible estudiar, razón por la cual el supervisor junto con el coordinador hicieron las gestiones pertinentes para cambiar la jornada laboral de la asesora y permitirle seguir estudiando. Lo que genera razones ideológicas sobre el trabajo, y que generan mayor motivación a los empleados que las razones materiales (Cheney y Christensen, 2001 en Preciado Hoyos, 2009).

Ante esto se puede ver manifiesta una cohesión entre intereses que hacen que la organización gane, contando con trabajadoras productivas y motivadas, por la posibilidad de llegar a participar de forma igualitaria a los procesos de selección para ocupar un puesto mayor, así mismo poder contar con un ambiente de respeto sin lidiar con comentarios degradantes o discriminatorios por parte de algún superior o compañero, como refiere que tenía la operadora telefónica Celia Romero en sus empleos anteriores

“La igualdad es algo que trabajan mucho, que he visto más aquí que en otros lados en donde yo he estado”.

Lo anterior indica una menor brecha de género, la cuál según la Organización Internacional del Trabajo, la OIT (2007) señala como las diferencias entre mujeres y varones en la situación en el empleo, tales como la seguridad laboral, los aspectos salariales y el acceso a la educación. Hay quien menciona que incluso ha tenido la oportunidad de obtener un puesto mayor, como en el caso de la asesora telefónica Rocío Cuevas, con más de diez años en la empresa describe por qué no opto por esa oportunidad:

[...] “el ascenso... yo tuve esa oportunidad, pero no quise por el tiempo, es muy complicado lidiar con el rol de casa. En la actualidad quienes dirigen los programas de trabajo son hombres, pero que la oportunidad existe para todos y todas, pero falta tiempo porque la mayoría son mamás”.

Con este testimonio se deduce que en Telecentro Lajun se promueve la igualdad de género, entendida como *la igualdad de oportunidades y de derechos entre las mujeres y los hombres en las esferas privada y pública que les brinde y garantice la posibilidad de*

realizar la vida que deseen” (UNESCO, 2012, p. 104). El testimonio de otra asesora telefónica de nombre Brisa Sanchez:

“La cultura de Telecentro Lajun ha impactado mi vida para bien porque te hace crecer como persona, te ayuda a desenvolverte, en cuestión económica pues te sientes bien y el trato aquí es muy bueno tanto con personas administrativas como con los compañeros independientemente del género, es igualitario para todos. Considero que si hay equidad de género. La razón de que hay muchas mujeres laborando aquí creo que es porque hum! hay mucha mamá soltera, tienen a sus esposos pero me he dado cuenta que no tienen buena solvencia económica y tienen que venir a trabajar y eso le da la oportunidad de estar con sus hijos medio día”.

Así también las asesoras perciben una motivación al percibir una buena relación laboral y una generación de comisiones altas, que precisan, se pagan puntual lo cual pareciera ser una de las causas fuertes para seguir laborando en este trabajo. Lo que nos hace reflexionar sobre la importancia de tomar en cuenta estas características en la gestión que maneja *Telecentro Lajun* porque pueden hacer la diferencia en un trabajo de calidad, que por supuesto afecta y va generando una cultura de creencias de inclusión e igualdad.

Reconociendo la Influencia de los condicionantes de género, en el que la idea del rol de las mujeres, tan ataviado por la discriminación y desigualdad, ya antes descrito, pueden llegar a afectar la creación o reconfiguración de la cultura corporativa e identidad que da un cierto “sentido” lleno de cualidades que lo distinguen de otras organizaciones.

4.3.4. La comunicación como parte del reforzamiento de la cultura corporativa

La comunicación forma parte del reforzamiento cultural en la organización porque ésta comunicación impacta no sólo los valores, misión y visión, lo que formalmente sería llamado cultura corporativa, sino que también enriquece la parte informal pero que sirve para la motivación, ya sea de forma escrita, como los mensajes en las “mamparas”, tal como lo señalan las asesoras telefónicas Celia Romero y Angélica Rodríguez respectivamente:

“Nos pegan de repente notitas en papel y a veces como te encuentras concentrada en tu trabajo no las ves, pero cuando te das cuenta, pues al leerlas se siente bien. No recuerdo alguna frase que decía en estos papelitos, pero solo me acuerdo algo de que, teníamos que buscar la solución en vez del problema. Este tipo de mensaje que me ponen viene como que remarcado con marca textos o para que se nos quede bien grabado”.

“La persona del área de calidad nos llega a poner papelitos en nuestras mamparas cada semana y nos llega en diferente frase, una frase decía: sonrío recuerda que siempre con una sonrisa tu podrás lograr lo que quieres y no sentirte con una autoestima baja, algo así, y lo van cambiando cada semana, estas frases vienen en algún color en particular, a veces lo ponen como que tipo estrellitas en otra ocasión como que con globitos o en cierto punto a veces los pinta con plumones, y el color que se repite es el rosa. Y pues sí ayudan están frases, porque en cierto punto a veces cuando uno viene y a lo mejor en el transcurso del camino se ha estresado [...]hasta el mismo supervisor llega a hablar contigo y llega a percatar que no llegas bien que andas con una autoestima baja, y en cierto es que

lo que pone en los papelitos lo llegas a leer y como que empiezas a pensar (yo lo platico porque a veces yo llego así mal) y llegas a pensar de la frase que te ponen y tu como que dices, “pues como que tiene razón, para qué venir así” y como que cambias tu actitud”.

Así también la comunicación verbal motiva e incide en el comportamiento, como en el caso de algún operario que requiriera apoyo por algún monto de cobro que no se pudo alcanzar o que requería de mayor motivación para mejorar en el trabajo, se le apoyaba con esta comunicación, que describen Andrea Flores y América Saldaña, asesoras telefónicas:

“En las pláticas de trabajo se motiva al personal, ya que hay convivios para todos, los viernes, son didácticos, mejora la relación entre compañeros y el trabajo en equipo, se motivan con frases como “tu puedes”, “todos podemos”.

“Si hay pláticas, capacitaciones en algunas hojas al final están las frases motivadoras. Una frase motivadora que recuerdo... era algo de: “el peor error que puedes cometer es dejar todo para mañana” [...] estas pláticas motivadoras son seguidas o instrucciones de trabajo, y son cada semana a veces, y esas frases sí sirven para motivarnos

Estas dos formas de comunicación permiten el Interaccionismo simbólico (Martínez Miguélez, 1999) donde se *asignan símbolos con significado al lenguaje hablado o escrito y al comportamiento en la interacción social*. Se concluyó que la comunicación verbal ha servido como medio para la motivación, con pláticas dentro de la hora de trabajo para desestres, con temas de autoestima que pareciera mejoran el rendimiento laboral, aunque hay quien dice que existen problemas de comunicación además de otros inconvenientes en

cuanto al sistema de trabajo, según menciona Sara Rosas y Rocío Cuevas respectivamente, ambas asesoras telefónicas:

“El problema la comunicación, sí porque, hijole, hay muchas cosas dentro del sistema que yo no apruebo como ejecutiva que no me pasa a perjudicar, pero yo no apruebo, aunque sé que las otras personas salen perjudicadas, pero dirían ellos, ósea, no es tu problema. Pero hay quien si considera que se le motiva y que si sirve ese tipo de motivaciones”.

[...] en las juntas de trabajo la motivación ya es trillada, pero esperan mucho de nosotros, pero hay mucho cuestionamiento, debe haber más y mejor liderazgo.

Habría que analizar que la motivación no siempre parece ser suficiente o no es interpretada de la misma manera para todos como lo menciona Herzberg (1959) quien señala que la motivación en el contexto laboral radica en dos factores, los factores de higiene que tienen que ver con las condiciones físicas del trabajo; la remuneración, las prestaciones, la seguridad en el trabajo, políticas y prácticas administrativas, mientras que los factores motivacionales tienen que ver con el reconocimiento al desempeño así como con la realización personal (Herzberg, 1959 en Manso, 2002, p. 81), en este sentido podemos reflexionar que para unos trabajadores resultan más importantes los factores de higiene mientras que para otros son prioridad los factores motivacionales, lo cual puede generar una distinta percepción de la estimulación positiva que se encuentra en un trabajo y crea diferentes opiniones sobre la gestión determinada en una organización. En el caso de algunas asesoras que cuestionan la motivación que se lleva a cabo, como es el caso de Sara Rosas una asesora telefónica:

[...] “a veces he encontrado pláticas de motivación, pero rara la vez, rara la vez, como que te llegan a motivar, a lo mejor la parte de aquí económica es muy favorable porque pues mmm son los incentivos que tu ganas”

Con esta aportación nos damos una idea de que ciertos trabajadores no se sienten motivados por pláticas sino más por los factores, como los incentivos económicos. Son aspectos que se tienen que revalorar para no perderse en un solo factor motivacional y mantener además de la motivación un ambiente laboral donde el personal se sienta bien, como lo describe la asesora telefónica Celia Romero:

[...] “creo que saben diferenciar las cosas y no hacen el trabajo pesado, y yo entiendo que no todo es de color de rosa y que todo va a estar súper, súper, súper bien, y bueno en lo particular trato de llevar la fiesta en paz con todas pero siento que es muy bueno el ambiente ya que saben separar sus cuestiones personales de lo laboral y tratan de no hacer el ambiente pesado[...]las ventajas pueden ser la confianza y el apoyo que aquí te dan las personas con las que estás laborando, también puede ser una ventaja, el confiar en mi supervisor ya que él se lo ha ganado”.

Lo que nos da pauta a pensar que el cuidar de estos dos aspectos mantendrá una mayor estimulación positiva, cohesionando un ambiente laboral a pesar que el trabajo en un centro de atención telefónico se encuentra en una situación de precariedad y explotación. Pese a lo anteriormente señalado, en *Telecentro Lajun* nos encontramos con el otro lado de la moneda donde se brindan beneficios que llegan a generar una estabilidad de tal dimensión que hacen que haya personal operario que se mantenga trabajando una década, con certificaciones que le den mayor seguridad en los procesos de trabajo, donde la mayoría del

personal se encuentra satisfecho de laborar en esta organización, sin dejar de lado a una minoría, quienes llegan a manifestar cierta inconformidad, es donde se puede trabajar con una mayor retroalimentación de las necesidades del personal operario. Para lo cual la propuesta sería incluir buzones de sugerencias, que por cierto no existen, y que pudieran ser el enlace directo y anónimo entre operarios y mandos medios, en especial para saber que consideran que se deba atender e incluir otro tipo de apoyo como motivador para mejorar el liderazgo que se tiene.

En esta organización la comunicación tanto verbal como escrita así como el trato cotidiano parece ser motivador en la mayor parte de los casos, lo cual ha generado un ambiente de equidad e inclusión, la relación entre igualdad y los discursos se da porque hay comentarios sobre las mismas condiciones laborales que se dan tanto a varones como a mujeres, liderazgo motivador que hace que las asesoras telefónicas se sientan cómodas de trabajar ahí y consideran una identidad organizacional donde hay comunicación.

En la mayoría del personal operario las trabajadoras saben que tienen la confianza de consultar algún asunto o inquietud con toda libertad hacia sus superiores, que en ese caso son alguno de los supervisores en turno o con el coordinador. En *Telecentro Lajun* hay un discurso de bienestar organizacional por parte de los líderes y por las asesoras, además se percibe una comunicación continúa en diferentes niveles, tanto a nivel descendente (de los directivos y supervisores con las asesoras) a nivel horizontal (entre asesoras) como a nivel ascendente (de asesoras a sus jefes), tal es el caso de las pláticas informales que se llevan a cabo en la organización, como lo menciona Andrea Flores asesora telefónica con diez años de trabajo en *Telecentro Lajun*:

“Los viernes, son didácticos, mejora la relación entre compañeros y el trabajo en equipo, se motivan con frases como “tú puedes”, “todos podemos”, con valores de responsabilidad, compañerismo y apoyo”.

Con las pláticas informales que se tienen los viernes de cada mes, se desarrolla la motivación, como es el caso del uso de frases, como las antes ya expuestas y resulta importante destacar a quienes llevan más de diez años de trabajo en esta empresa, quienes mencionan que nunca han escuchado un comentario o rumor sobre la desventaja de las mujeres en el trabajo.

Lo cual muestra que se fomenta la comunicación la cual se considera un desestresante ante el trabajo de la cobranza telefónica además de que genera colaboración.

4.3.5. Los reforzamientos corporativos para crear identidad

Los mandos medios utilizan la comunicación como una herramienta eficiente de motivación entre su personal operativo, ya que el trabajo que ejercen es de constante estrés, así que optan por implementar pláticas dentro de la hora de trabajo, algo que tiene que ver con tres de las características del líder expuestas por Schein (1997): implantar compromiso y participación; saber escuchar para tener cohesión grupal; tener percepción y visión; finalmente motivar y tener habilidad de intervención, lo cual se contempla en situaciones como la que describe Angélica Rodríguez , asesora telefónica:

“Mi jefe para desestresarnos un poco debido a que en el ambiente pues llega a poner un poco pesado debido a las circunstancia del trabajo, nos dice: A ver, chicas pues deslogueuse un rato vamos a platicar de esto, y ya cuando empezamos a sacar sobre de como son los clientes, a veces sacan temas de liderazgo, o temas

de como subir nuestras autoestimas de cada una, empieza a platicar de cómo te sientes tú, sacando temas para que olvides un rato la presión del trabajo y volver otra vez a retomar el mismo”.

El que la organización sea liderada con un mayor sentido humano que puede aportar más allá de lo que le indique una legislación laboral, porque puede ofrecer prestaciones superiores a las de la ley y motivación con reuniones que no afecten el tiempo de jornada laboral y beneficien tanto a trabajadoras como a la organización, de tal manera que haya asesoras que lleven trabajando más de una década y seguir con mucho ánimo y satisfacción laboral, como lo señala Celia Romero operadora telefónica:

“Las ventajas pueden ser de la confianza y el apoyo que aquí te dan las personas con las que estás laborando, también puede ser una ventaja, el confiar en mi supervisor ya que él se lo ha ganado”.

Como parte de la gestión de *Telecentro Lajun*, se puede describir como se manejan cada una de las dimensiones descritas por Hualde y López (2012) respecto a la precarización, podemos describir cómo se lleva a cabo cada una de ellas en el estudio de caso: la temporal, que trata sobre grado de certidumbre sobre la continuidad del empleo. Se refiere al tipo de relación contractual y a los indicadores clave de la duración del empleo, en *Lajun* los y las asesoras han durado en sus puestos de trabajo hasta diez años, por lo que no sienten esa incertidumbre. La dimensión organizacional, la que tiene que ver con el control de los trabajadores sobre el trabajo tales como las condiciones de trabajo, tiempo de trabajo, turnos y calendarios, intensidad del trabajo, condiciones de pago, salud y seguridad, si bien es cierto que existe normas de trabajo que asignan horarios y días específicos, hay una “flexibilidad” que la gestión de *Telecentro Lajun* muestra en su personal operativo, pues

hay casos donde quienes desean continuar estudiando y su horario no se los permiten, ellas o ellos al hablar con sus jefes llegan a ciertos acuerdos para seguir laborando y que la jornada laboral se disperse con más horas en la semana y quedar libre los sábados. La tercera dimensión que es la económica, sobre el pago suficiente, varios asesores confirman que su pago lo reciben exacto y puntual.

Además, que se le motiva a ganar más y recuperan más carteras vencidas, es decir, si apoyan a los clientes a realizar el pago de sus deudas. Al describir las dimensiones de Hualde y López (2012), nos queda claro que, pese a que el trabajo en un *call center* refiere constantemente a la existencia de precarización, hay empresas como *Telecentro Lajun* donde se puede gestionar de tal manera las condiciones de trabajo que no den pie a caer en estas dimensiones. Platicando con los mandos medios parece ser que estas formas entre otras de apoyar al personal operativo les reditúa para que éstos se sientan identificados con su organización, es decir que utilizando diversas herramientas de motivación, liderazgo, entre otros, que nosotros hemos llamado “referentes identitarios” se puede tener con una reconfiguración de la cultura e identidad de la organización, que refuerce la estancia de sus trabajadoras por incorporar igualdad de género y una cultura vigorosa Deal y Kennedy (1985).

La identidad que comparte el personal operativo tiene que ver por ejemplo, con conocer a los dueños, hay un ambiente de confianza, se cuenta con certificaciones, lo cual induce a los empleados a ser responsables y apearse a los procedimientos.

Como parte de estos reforzamientos corporativos podemos encontrar tres de los ritos señalados por Harrison, Trice y Janice (citado en Coviello y Dino de Navarro, 2011):

- Ritos de refuerzo, valorizando y felicitando los resultados positivos y esperados, teniendo como objetivo motivar aptitudes semejantes y reconocer el buen desempeño. Esto se da en las reuniones de Telecentro Lajun y celebrando los triunfos logrados, como lo refiere la asesora telefónica Lola Hernández:

[...] “nos pone, felicidades y nos pone una carita feliz y como a él le gustan mucho los fulanitos nos pone felicidades y nos pone la cara de un fulanito y nos pone, vamos por esos números, eres la mejor, y se los dice a todas, de alguna manera todas debemos de tener aunque sea una hoja en donde nos escribe esa motivación cuando recibimos un pago”

- Ritos de renovación, con el objetivo de perfeccionar el funcionamiento de la organización y comunicar que “se está haciendo algo con los problemas”, y también una forma de dar atención a un determinado problema, como lo menciona Brisa Sanchez una asesora telefónica:

[...] mensualmente nuestro supervisor hace juntas y en esa junta nos alienta para que le echemos más ganas, a lo mejor si en algunas cosas no nos fue bien, nos da palabras de aliento para que en el próximo día sea mejor. No son siempre las mismas, como que le “echemos ganas, que somos los mejores y que nosotros podemos lograr nuestros objetivos si así lo queremos”

- Ritos de integración, como en el caso de festividades de fin de año u otras fechas importantes, donde se incentiva la expresión de sentimientos visando mantener las personas comprometidas con la organización, tal como lo señala Emmanuel Villagran un asesor telefónico:

“Cuando es cumpleaños también le compramos el pastel y la empresa hay veces que si pone la comida o hay veces que todos nos organizamos y compramos entre todos y hacemos las reuniones en el comedor o en la sala de juntas y ya hacemos un pequeño convivio breve, pero donde todos estemos en unión un rato, o ya sea en días festivos también el detalle o adornar y todo eso”.

Aunque varias de las asesoras telefónicas indican que se identifican con valores como la comunicación, responsabilidad y la cooperación, muchas de ellas mencionan que no saben exactamente cuáles son los valores de la organización, y no por falta de información ya que refieren que estos valores están en la página interna a la cual tienen acceso diariamente para su trabajo, pero que no le han prestado mucha importancia, como señala Brisa Sánchez una asesora telefónica al preguntarle si conoce los valores de *Telecentro Lajun*:

“No, no he escuchado de ellos, pero si los he mirado, pero como que no les he puesto mucha atención, pero se pueden encontrar en cualquier parte de las mamparas”.

Lo anterior da pie a considerar que para una mayor solidez en la promoción de los valores organizacionales es necesario comunicarlos verbalmente en las juntas periódicas que se realizan en la empresa, o por mes. La importancia de esto está dado porque al conocer los elementos corporativos, como la misión, visión y los valores se promueve la cultura corporativa.

La organización en un contexto determinado como señala Turner (1999) en su tercer tipo de dato que surge del significado del símbolo ritual, como se da en los contextos de acción y

donde emergen conductas específicas según el símbolo, donde son compartidos los contenidos simbólicos similares Bormann (1983). Lo simbólico se encuentra en la creación de consensos en el grupo (Bormann, 1983) por los contenidos en común compuestos en el contexto determinado, que puede encontrarse en una organización, en sus labores formales e informales. Además de sus rutinas de trabajo, su convivencia diaria arroja significados, tal es el caso de compartir valores como el servicio con calidad, el apoyo entre personal operativo, entre sus reuniones informales, comparten también el gusto por su trabajo y exponer sus problemas personales que al verse dentro de una organización que les brinda por medio de la comunicación verbal y escrita, lo que Urbiola y Wilhelm llaman “comunicación ritual” (Urbiola y Wilhelm), de expresar lo que en realidad tienen, lo que les molesta pueden manifestar sus inquietudes. Para Bormann (1983) en su teoría de la convergencia simbólica donde los individuos se relacionan en grupos pequeños, llegando a compartir contenidos simbólicos similares. Lo que necesite hacer en este momento.

4.3.6. Estereotipos de género, igualdad laboral y su manejo en la organización.

Desafortunadamente en nuestros días, se perciben todavía estereotipos sexo genéricos arraigados en las mismas mujeres, tal es el caso de una operadora telefónica de nombre Alondra Jiménez quien expresa el porqué de que las mujeres no consiguen puestos superiores y el comentario que Sara Rosas escucho sobre el tema:

“Quienes dirigen los programas de trabajo son hombres, por lo que las mujeres necesitan capacitarse para dirigir”.

“Esto fue de una mujer mayor a una mujer joven, este comentario (muy discreto) fue de que, a menos de que tu asciendes es porque nada más les das las... ya sabes qué al jefe”,

Pese a estos estereotipos comentados incluso por las mismas asesoras, en cuanto al papel de la mujer en la incursión a un puesto superior, todavía hay más mujeres que opinan que la mujer debe y puede cubrir un puesto superior tal como señala Andrea Flores y Emmanuel Villagran asesores telefónicos:

“Quienes dirigen programas de trabajo son hombres pero también hay mujeres; en trabajo social y en sistemas. No es difícil trabajar con mujeres, las mujeres pueden dirigir programas de trabajo ya que hay competitividad y las mujeres pueden llegar a donde los hombres están, las ventajas de trabajar en un grupo numeroso de mujeres se dan porque es más divertido en cuestión de relaciones personales y es más fácil la comunicación, hay mucho apoyo y compañerismo en los procesos”

[...] *“en mi puesto son más mujeres, el cargo más arriba pues bueno porque no han venido mujeres a pedir ese puesto, sino yo creo que si se lo darían también sin ningún problema, si ha habido de hecho, mujeres en el puesto de supervisión”*.

Para integrar más la información sobre este tema se expone la opinión del supervisor Eduardo Mendoza:

[...] *“el gran problema de que yo no tenga supervisoras es de qué. Uno, la empresa está creciendo, he... vamos a necesitar a futuro más candidatos y créeme que yo no tengo ningún problema porque sean supervisoras, no hay ningún estereotipo ni nada, el único detalle es que la gran mayoría de la gente que trabaja*

conmigo son madres solteras o tienen hijos o tienen otras actividades en las tardes, y a ellas se les complica mucho el tiempo completo y ser supervisor a veces tienes hora de entrada, pero ya no tienes hora de salida, dan las cuatro, cinco de la tarde y sigues aquí; y es lo que se les complica mucho a las mujeres por eso muchas veces ellas no quieren ese crecimiento como tal”.

Lo anterior resulta muy interesante abordarlo porque se sabe que la presencia de las mujeres en puestos altos es poca (Abay, 2011 citado en Torns y Recio, 2012, p, 187) así también parece ser la situación para mandos medios. Una de las razones de no poder contar con esos puestos, se refiere al tiempo, el poder lidiar con la vida familiar y laboral, lo que nos hace recordar los tipos ideales de mujeres en el trabajo de Martínez (1999) de los cuáles el tercer tipo de mujeres sí logran conciliar la relación entre el trabajo y la familia, lo importante de esto es que no se sienten culpables de dedicarle tiempo al trabajo y tiempo a los hijos, buscando establecer relaciones más igualitarias con su pareja, y compartiendo la crianza y el trabajo doméstico.

En la figura 11 se muestra un esquema de la influencia de los condicionantes de género en la cultura corporativa e identidad organizacional, una propuesta: donde se señala cómo la flexibilidad descrita por Hualde y López (2012) así como las cuatro dimensiones de la precariedad señaladas por Edgell (2006) son parte de la realidad laboral que se vive a nivel mundial y que se encruce en trabajos atípicos, como ya lo señalamos anteriormente, que a su vez integran condicionantes de género; descritos como discriminación, desigualdad, estereotipos sexo genéricos.

Una de las formas donde se manifiesta el poder, es por medio de reglas (Nizet, Rigaux, 2006; Clegg, 1987) y se pueden observar mediante rutinas y acciones rituales que se

acompañan de un lenguaje específico. El control existe a través de reglas institucionalizadas sobre el qué decir, cómo decir y en qué momento decirlo (Urbiola y Wilhelm, 2008), aunque los mismos autores refieren que hay reglas no escritas de comunicación dentro de las organizaciones que se aprehendidas por los individuos poco a poco y que se pueden transmitir en los rituales, en el caso de Telecentro Lajun, muchos de sus operativos donde se reúnen cada fin de semana para fomentar valores como comunicación, compañerismo, responsabilidad entre otros:

“Los viernes, son didácticos, mejora la relación entre compañeros y el trabajo en equipo, se motivan con frases como “tú puedes”, “todos podemos”, con valores de responsabilidad, compañerismo y apoyo” (A. Flores, *comunicación personal*, 21 de Febrero 2017).

Por su parte la identidad organizacional adquiere relevancia ya que en el proceso del ejercicio del poder, es importante la obediencia de las reglas (Urbiola y Wilhelm, 2008).

En el estudio de caso se puede ver que el manejar igualdad de género en lugar de desigualdad, integración en lugar de discriminación y evitando estereotipos sexo genéricos, pueden llegar a influir en la cultura organizacional, por medio de la comunicación verbal y escrita, además del trato diario equitativo. También influyen en la identidad organizacional porque al percibirse dicha igualdad de oportunidades se genera confianza y son tomados en cuenta por los referentes corporativos para reafirmar la motivación y el liderazgo, creando de esta manera una cultura vigorosa (Deal y Kennedy, 1985) e incluyente, donde haya poca rotación de personal, personal satisfecho, creación de equipos de trabajo, menor índice de estereotipos sexo genéricos y una mayor confianza entre mandos medios y operarios.

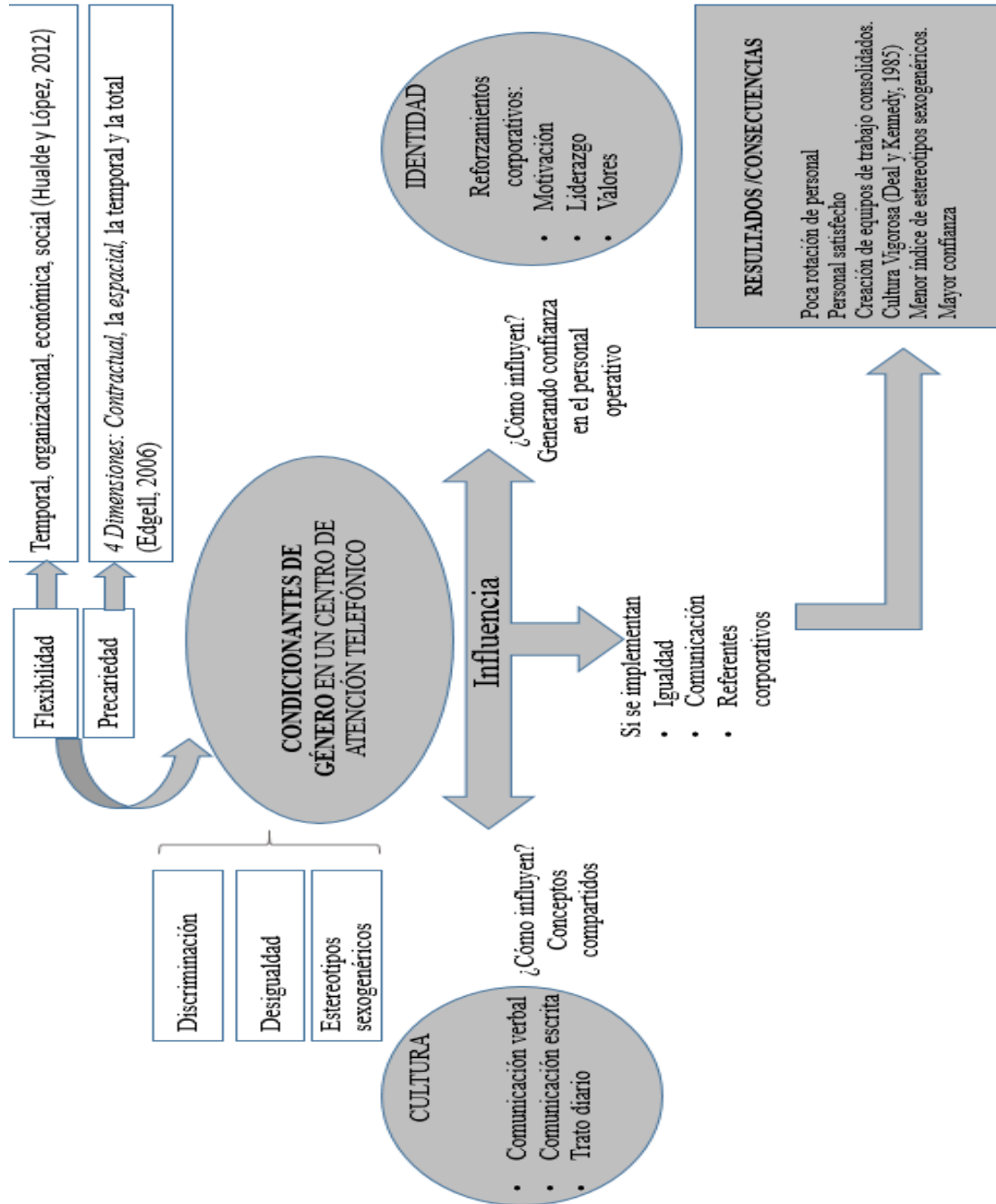


Figura 13. La influencia de los condicionantes de género en la reconfiguración de la cultura e identidad organizacional de *Telecentro Lajun*. Fuente: Elaboración propia

Aporte a los estudios organizacionales

El aporte que el presente trabajo pretende brindar a los estudios organizacionales es el análisis de la cultura y elementos de género en una organización privada dedicada a los servicios de contacto telefónico. Donde la incorporación de la igualdad de género y la no discriminación influyen en la cultura de la organización por medio de la comunicación verbal y escrita, generando confianza, estabilidad y satisfacción laboral e identidad, de tal manera que ha llegado a conservar a su personal operativo incluso por años, en un sector donde la tasa de rotación resulta ser muy alta.

La no discriminación y la casi nula presencia de estereotipos sexo genéricos junto con los reforzamientos corporativos, tales como la motivación, el liderazgo y ritos generan identidad organizacional, donde dicho liderazgo es encaminado por sus “*conductores culturales*” (Schein, 1997, p. 310) representado por los mandos medios de la organización, lo anterior influye de manera positiva en la cultura corporativa e identidad organizacional, de tal manera que hay personal operario que lleva más de diez años laborando ahí y que advierten sentirse satisfechas de trabajar ahí. De esta manera se describe una realidad que contrasta con la teoría de discriminación en especial en trabajos atípicos, como lo son los centros de contacto telefónico, pues se encuentra con una organización que utiliza la igualdad como parte de los condicionantes de género, que influyen en los reforzamientos corporativos creando una identidad organizacional de apoyo, comunicación y colaboración.

Posibles líneas de investigación

Las posibles líneas de investigación se encuentran en la evolución de la propia organización, pese a llevar ya dos décadas en funcionamiento desde 1996 “*Telecentro Lajun*” sería muy importante saber en diez años la evolución que ha tenido y conocer si en el transcurso del tiempo preserva esta igualdad y cultura vigorosa que señalan sus empleados.

Otro tema a seguir estudiando, se centraría en descubrir cómo sería percibida la presencia de una mujer en alguno de los mandos medios por parte de las asesoras telefónicas.

V. Reflexiones Finales

La situación laboral en un contexto de flexibilización es muy compleja y preocupante por la falta de seguridad de los trabajadores en el trabajo, esta situación se encrudece en el caso de las mujeres las cuales han experimentado una de las transformaciones sociales y económicas más importantes y sostenidas de las últimas décadas (CEPAL, 2013, p.16), además de que son víctimas de estereotipos sexo genéricos que menosprecian su capacidad en el trabajo, generando desigualdades y discriminación. Si el trabajo ya de por sí tiene sus dificultades, en especial para los trabajos atípicos (Reygadas, 2011) que llegan a ser trabajos precarios; con inseguridad laboral, bajos salarios, mucha rotación de personal, entre otros, como es el caso de muchos centros de contacto telefónico o denominados *call center*.

En el trabajo de campo hubo mujeres que explicaron su experiencia en sus anteriores trabajos, donde había frases que discriminaban el trabajo de una mujer, como el que ellas estaban en determinado puesto por haber hecho otra cosa ajena a su labor, o el ser parte de empleos de menor rango por el hecho de ser mujeres. Lo anterior denota que hay empresas que todavía no implementan la igualdad de género, aquí es donde la presente investigación ofrece el otro lado de la realidad donde puede haber organizaciones dedicadas a rubros de flexibilización y con tendencia a la precariedad, que tengan dicha igualdad y donde las empleadas se sientan a gusto en sus labores y conciban un ambiente sano, equitativo, donde si les pagan lo que les ofrecen y esto ha generado poca rotación de personal. Lo que se pudo detectar en el estudio de caso en *Telecentro Lajun* es que, en el caso de la obtención de un ascenso para las asesoras telefónicas, sí se contaba con las oportunidades para que una mujer ascendiera de puesto pero lo que la contenía era la falta de tiempo, puesto que

tenían otras actividades, tal es el caso de las madres solteras quienes requieren dedicarle tiempo a su familia y ven en este tipo de trabajos una buena opción para obtener ingresos sin descuidar a su familia.

La igualdad e inclusión de género puede reconfigurar los aspectos culturales, expresados en el lenguaje escrito y verbal, mediante héroes que suelen ser representados por líderes cotidianos; como en el caso de los jefes directos, mandos medios o incluso quienes dirigen a la organización, por medio de la motivación y ritos que cohesionan la actividad laboral creando un mejor ambiente y eficiencia de trabajo con una opción de beneficio para las trabajadoras que impacte de tal manera la cultura de la empresa, donde hay personal operario que ha durado más de una década en la organización y que sigue hablando de manera positiva sobre su estancia en ella.

La influencia de los denominados condicionantes de género en la reconfiguración de la cultura corporativa e identidad organizacional dentro de un centro de atención telefónico, se dan por medio de la igualdad de género, por medio de la comunicación oral y escrita lo que genera un ambiente y una identidad organizacional motivadora, con valores como la confianza, la cooperación y apoyo mutuo.

Los resultados de este estudio resulta relevante ya que contrasta la falta de equidad de género que describe la teoría y que se encuentra en muchas empresas, hoy este caso de estudio da muestra que se pueden crear condiciones donde se le dé un trato igualitario tanto a varones como a mujeres y que den cabida a una cultura donde sus líderes, como sus mandos medios, representado por su supervisor y coordinador, fomentan la integración y el interés en la parte humana del trabajador, donde pueda motivarse mediante ritos de refuerzo y de integración que beneficien a ambas partes, lo que ocasiona la permanencia de las

trabajadoras/asesoras telefónicas que si bien es sabido que en un centro de llamadas hay un alto porcentaje de rotación, caso contrario en *Telecentro Lajun*.

Se encontró que tanto la comunicación verbal y escrita ha servido como medio para la motivación: con pláticas dentro de la hora de trabajo para des estresarse, con temas de autoestima que pareciera mejorar el rendimiento laboral, aunque hay quien dice que existen problemas de comunicación además de otros inconvenientes en cuanto al sistema de trabajo, pero como toda organización debe implementar mecanismos de mejora que potencien el ambiente organizacional; como es el caso de la incorporación de buzones de sugerencia y la continua comunicación de los valores en las reuniones que se realizan cada mes, por ejemplo, para implementar acciones de mejora.

El caso *Telecentro Lajun* da la pauta de que se puede generar trabajos atípicos (Reygadas, 2011) que no necesariamente se rijan por la precariedad laboral, la desigualdad o la discriminación de género, pues se puede dar una realidad organizacional que incentive una situación ganar-ganar que pudiese reproducirse en los ámbitos laborales y en especial en países en desarrollo como es el caso de México. Para de esta manera lograr relaciones laborales que persigan no sólo un objetivo económico sino también incluya el factor social tan necesario en la sociedad actual para subsanar la necesidad que se tiene de empleos satisfactorios tan escasos hoy en día (García, 2011), donde la calidad, eficiencia y sobre todo el trabajo digno integre la presencia de la mujer con sus virtudes, como la responsabilidad, la cooperación e integración que finalmente benefician a la organización y que aunada a la igualdad de género promovida por la gestión de recursos humanos y sus directivos potencialicen relaciones laborales equitativas entre varones y a mujeres por igual. Sería muy interesante conocer más adelante como *Telecentro Lajun* sigue llevando a cabo

sus prácticas de gestión de recursos humanos, para conocer si logro mantener su gestión actual, pese a los cambios constantes de la globalización y el modelo neoliberal que guía las pautas laborales, o fue preso de ellas. Lo que nos queda es la idea que sí es posible crear condiciones laborales que impliquen prácticas incluyentes, productivas, motivadoras, efectivas y con sentido humano en un ambiente hostil de flexibilidad, precariedad y desigualdad de género.

La construcción de lo que se puede llamar “identidad organizacional”, supone un proceso subjetivo donde el individuo define sus diferencias y establece sus semejanzas en el grupo con el que comparte un repertorio cultural. El lenguaje del poder adquiere importancia y se liga con determinados rituales o conductas al interior de la organización, estos elementos tienen un significado tanto para el individuo como para el grupo con el que los comparte, este significado puede integrar a la misma igualdad de género dentro de una organización.

VI. Referencias

Bibliográficas

- Alies M. (2013). *Comportamiento organizacional: Cómo lograr un cambio cultural a través de Gestión por competencias*. Ediciones Granica. Pp. 30-44. Recuperado de https://books.google.com.mx/books?id=4ZdfAAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Bormann, E. (1983). "Symbolic Convergence. Organizational Communication and Cultura". En communication and Organizations. An interprete approach, USA. SAGE.
- Bourdiu, P. (2000). *La dominación masculina*. Barcelona: Edi. Anagrama, pp. 771.
- Bustos Romero, O. Mujeres rompiendo el techo de cristal: el caso de las universidades. Revista OMNIA. Num. 47. UNAM. México. Recuperado de: http://www.posgrado.unam.mx/publicaciones/ant_omnia/41/07.pdf
- Castellanos, Grueso y Rodríguez. (2010). *Identidad, Cultura y Política, perspectivas conceptuales, miradas empíricas*. México: Editorial Miguel Angel Porrúa. pp. 60-70.
- Castelló Enríe. (2008). *Identidades mediáticas, introducción a las teorías, métodos y casos*. Barcelona: Editorial UOC., pp. 28-35.
- Chanlat, J. (2006). Ciencias sociales y administración. En defensa de una antropología general, Fondo Editorial Universidad EAFIT, Medellín. Pp. 14-22.
- Costilla, Miguel. (2010). La antropología y el sentido. Tópicos del seminario, (23), 291-329. Recuperado en 29 de agosto de 2017, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-12002010000100009&lng=es&tlng=es.
- Chihu, López, 2001. Arenas y símbolos rituales en Víctor Turner. Argumentos, núm. 40. p.139.
- D'Anna S y Hernández L. (1998). *Introducción a lapsedagogía laboral*. Buenos Aires: Aprendizaje Hoy. pp. 110-127.
- Dávila, A. y H. Martínez Nora. (1999). *Cultura en organizaciones latinas: elementos, injerencia y evidencia en los procesos organizacionales*. México: Siglo XXI. pp. 27-40.
- Deal, E. Terréense y Alian A. K. (1985). *Culturas Corporativas. Ritos y rituales de la vida organizacional*. México: Fondo Educativo Interamericano. Pp. 339.
- De la Rosa y Contreras (2013). *Hacia la perspectiva organizacional de la política pública, recortes y orientaciones iniciales*. México: Editorial Fontamara. pp. 51-56.
- Dubar, C. (2000). *La crisis de las identidades: la interpretación de una mutación*.

Barcelona: Bellaterra. Cap. 3.

Ernest N. (2006). *Modelos de explicación científica, La estructura de la ciencia*, Barcelona: Paidós. pp. 35-50. Recuperado de <https://rfdvcatedra.files.wordpress.com/2013/08/nagel-la-estructura-de-la-ciencia.pdf>

Espinoza A. (1995), *Escuela, amigos y familia en tres fábricas mexicanas. Notas sobre identidad y los traslados culturales* en Montaña, (2004). Los estudios organizacionales en México.387-406. Recuperado de:

http://biblioteca.diputados.gob.mx/janium/bv/ce/scpd/LIX/est_org_mex.pdf

García, B. (2011). *Las carencias laborales en México: conceptos e indicadores*, en Edith Pacheco, Enrique de la Garza y Luis Reygadas (Coordinadores), *Trabajos atípicos y precarización del empleo*. México: El Colegio de México, pp. 81-113.

Gómez M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Primera Edición. Argentina: Editorial Brujas, pp. 135-141.

Ibarra C. (2006) *¿Estudios Organizacionales en América Latina? Transitando desde el centro hacia las orillas*, en De la Garza Toledo, Enrique *Teorías Sociales y estudios del trabajo: nuevos enfoques*, *UAMy Anthropos*, pp.92, 94,104. ILO, 2016 Recuperado de:

<http://www.ilo.org/global/topics/decent-work/lang—es/index.htm>

Kvale Steinar. (2011). *Las entrevistas en Investigación Cualitativa*. Madrid:

Ediciones Morata. Recuperado de:

https://books.google.com.mx/books?id=xZtyAgAAQB&printsec=frontcover&hl=es&source=gbg_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Lucrecia Boland [et. al.]. (2007). *Funciones de la administración, teoría y práctica*. Argentina: EdiUNS. pp. 84-85.

Matilla K. (2011). *Conceptos fundamentales en la Planificación Estratégica de las Relaciones Públicas*. Barcelona: Editorial UOC. pp. 70-72.

Mintzberg, Henry, Bruce A. y Joseph L. (1999). *Safari a la Estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico*. Argentina: Ed. Granica. pp. 332-358.

Maykut P. y Morehouse R. (1994). *Beginning Qualitative Research, a Philosophic andpracticalguide*. Barcelona: Hurtado Ediciones.

- Montado L. y Alvarado S. (2004). *Los estudios organizacionales en México: cambio, poder, conocimiento e identidad*. México: Miguel Angel Porrúa. pp. 76-296.
- Murdok. (1989). Guía para la clasificación de los datos culturales, versión castellana del Outline of cultural materials. Tercera edición revisada y publicada en 1950. Human Relations Area Files e instituto indigenista Nacional de Guatemala y oficina de Ciencias Sociales de la Unión Panamericana. UAM Iztapalapa, Depto. Antropología. México. Pp.
- Osorio F. (edi). (2007). Epistemología de las ciencias sociales, Breve manual, Santiago, LOM ediciones, pp. 7-11. Recuperado de:

http://www.libros.uchile.cl/files/presses/1/monographs/269/submission/proof/files/assets/common/downloads_847a3ed6/Epistemolog.pdf
- Pardinas, F. (1989). Metodología y técnicas de investigación en ciencias sociales. Editorial Siglo XXF México. Pp. 93-112.
- Powell, Walter y Di Maggio, Paul (comp.). (1991). El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional, Fondo de Cultura Económica, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y administración Pública, A. C., Universidad Autónoma del Estado de México, México, pp. 83-153. Recuperado de:
<http://www.inap.org.mx/portal/images/RAP/el%20nuevo%20intitucionalismo%20en%20el%20analisis%20organizacional.pdf>
- Rey, Chireac, Canalis, Camila, Sierra, Coronado, Galiay. (2009). Actitudes lingüísticas, escuela e inmigración. Los escolares ante la diversidad lingüística y cultural. Sociedad anónima de fotocomposición, Ministerio de Educación, España. 95-150.
- Reygadas, L. (2011), “Trabajos atípicos, trabajos precarios: ¿dos caras de la misma moneda?”, en Edith Pacheco, Enrique de la Garza y Luis Reygadas (Coordinadores). Trabajos atípicos y precarización del empleo, El Colegio de México, México, pp. 21 - 45.
- Rocher, G. (1977). Introducción a la sociología general. Barcelona, Herder. Pp. 111-112.
- Schein, Edgar H. (1997) Organizational culture and Leadership, Jossey-Bass, San Francisco CA, págs. 3-27 (Capítulos 1 y 2).
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis, en Administrative Science Quarterly, Vol. 28, Núm 3. pp. 339-358.
- Silverman, D. (2000). Doing Qualitative Research A Practical Handbook. Edi. SAGE, pp. 1-20.
- Whetten y Godfrey. (1998). Identity in Organizations, building theory through conversations. Editorial. SAGE. Estados Unidos de América. Pp. 18-25.
Recuperado de:
http://books.google.com.mx/books?id=yXyV9mzTLdEC&source=gb_s_na_vlinks_s

Zysman, H. y Weber, S. (2000). Governance and Politics of the Internet Economy. Historical Transformation or Ordinary Politics With a new vocabulary? en SMELSER, N.J.; BALTES, P.B. (eds.) *International Encyclopedia of the Social y Behavioral Sciences*, Elsevier Science Limited, Oxford.

Hemerográficas

Andrade y Bedacarratx. (2013, Segundo semestre). La construcción del objeto de estudio en la obra de Hugo Zemelman: apuntes introductorios. *Scielo* (N° 38), pp. 15-34. Recuperado de

<http://www.scielo.org.co/pdf/folios/n38/n38a02.pdf>

Bolaños Garduño. (2007, Mayo-Agosto) ¿Cómo se construyen las identidades en la persona? *Redalyc*, Vol. 3 (N° 2). México, pp. 417-428. Recuperado de

<http://www.redalyc.org/pdf/461/46130211.pdf>

Brumley, K. M. (2014, Mayo). Now, “We Have the Same Rights as Men to Keep Our Jobs”: Gendered Perceptions of Opportunity and Obstacles in a Mexican Workplace. *Gender, Work y Organization*, Volumen 21 (N° 3). pp. 217-230.

Castellano M. (2012). Definiciones teóricas y áreas de investigación propuestas desde el constructivismo, en publicaciones latinoamericanas de psicología y educación presentes en la base de datos Redalyc. *Liberabit. Revista de Psicología*, vol. 18, pp. 131-146.

Castells. M (2000, Septiembre). La era de la información. Economía, Sociedad y Cultura. *La Sociedad Red*, Vol.1 Madrid, Alianza. Recuperado de:

http://www.felsemiotica.org/site/wp-content/uploads/2014/10/LA_SOCIEDAD_RED-Castells-copia.pdf

Castro E., Edisson S. y Serna G. (2016). Calidad del Empleo en Organizaciones de Servicios de Contact-Center en Manizales, Colombia. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, Vol. 14 (N°1), pp. 205-219. Recuperado de:

http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1692715X2016000100014&script=sci_abstract&tlng=es

De Barbieri, T. (1993). Sobre la categoría género. Una introducción teórico-metodológica. *Debates en sociología*, (N° 18). Pp. 145-169.

De la Rosa, A. (2002, Julio). Teoría de la Organización y Nuevo, Institucionalismo en el Análisis Organizacional. Administración y organizaciones. *Organizaciones*, Vol. 4. (N° 8), pp. 15-40. Recuperado de

http://www.izt.uam.mx/eorg/Profesores/files/7/4c78975e75bb1_TO.pdf

- Delgado, O. (2006). El neoliberalismo y los derechos sociales. Una visión desde la economía y la política, *Andamios. Revista de Investigación Social*, vol. 3 (Nº 5), pp. 185-212.
- Duque O. y Carvajal L. (2015). La identidad organizacional y su influencia en la imagen: una reflexión teórica. *Elsevier, SUMA NEGOCIOS Vol. 6* (Nº3), p. 114-120. Recuperado de http://ac.els-cdn.com/S2215910X15000178/1-s2.0-S2215910X15000178-main.pdf?_tid=8c6aaa7a-32c8-11e7-9d05-00000aacb35f&acdnat=1494122439_e92ab3c530efabe78faab327c234a711
- Freeman, C. (2001), "Is Local: Global as Feminine: Masculine? Rethinking the Gender of Globalization", *Signs. Journal of Women in Culture and Society*, vol. 26 (Nº4), pp. 1007-1037.
- Gray, Bougon, Donnellon (1985). Organizadons as Constructions and Destructions of Meaning. *Diario de Gestión, Vol. 11* (Núm.2), Universidad Estatal de Pensilvania, pp. 83-98. Recuperado de:
<http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/014920638501100212?legid=sptom%3B1%2F2%2F83&patientinform-links=yes>
- Guadarrama Olivera. (2008). Los significados del trabajo femenino en el mundo global. Propuesta para un debate desde el campo de la cultura y las identidades laborales. *Flacsoandes, Vol. 26*(Nº77), pp. 321-342. Recuperado de <http://www.flacsoandes.edu.ve/biblio/catalog/resGet.php?resLU16749>
- , Hualde y López. (2012) Precariedad laboral y heterogeneidad ocupad onal: una propuesta teórico-metodológica. *Revista Mexicana de Sociología, Vol.74* (Nº2), pp. 216-243.
- Hofstede, Geert. (1993). Cultural constraints in management theories. *The Executive. Vol. 7* (Nº1), pp. 89-92.
- Judith Butler (1997, Junio). Sujetos de sexo, género, deseo. En *Fentinaría, Año X* (Nº19), Buenos Aires, 1997, pp. 1-20.
- Luque Ribelles y Herrera Sánchez. (2015). Investigación cualitativa en el estudio de la aculturación de la población inmigrante marroquí en Andalucía. La aplicación de la Teoría Fundamentada. *Revista de Antropología Experimental*. (Nº 15). España, pp. 553-565. Recuperado de:
revistaselectronicas.ujaen.es/index.php/rae/artiele/download/2628/2119

- Manso, Pinto A. (2002, Octubre, Noviembre, Diciembre). El legado de Frederick Irving Herzberg. *Revista Universidad EAFIT*, (N°128). Universidad EAFIT. Medellín, pp.75-82.
- Martínez, V. (1999, Noviembre). Poder y Femenidad, empresarias, ejecutivas y políticas. *Tiempo Laberinto*. UAM Xochimilco. Recuperado de <http://www.uam.mx/difusion/revista/nov99/martinez.pdf>
- Medina, C. (2010). Los Estudios Organizacionales entre la Unidad y la Fragmentación. *Cinta de moelno* (N°38), pp. 91-109 Recuperado de:

http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0717-554X2010000200005
- Mercado M., Asael, y Hernández O. (2010, Mayo-Agosto). El proceso de construcción de la identidad colectiva. *Convergencia*, Vol. 17 (N°53), pp. 229-251
Recuperado de:
http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-14352010000200010&lng=es&tlng=es.
- Micheli, Jordy T. (2006, Enero-Abril). El trabajo en la sociedad de la información. El caso ilustrativo del telemercado”, *Revista Estudios Sociológicos*, Vol. 24 (N°70), pp. 197-220.
- Molano L., Olga. (2007, Mayo). Identidad cultural un concepto que evoluciona. *Revista Opera* (N°7), Universidad Externado de Colombia Bogotá, Colombia, pp. 69-84. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/675/67500705.pdf>
- Montaño Hirose, L. (2002, Primer semestre). Estrategias empresariales de modernización frente al proceso de globalización económica. El caso de México. *Gestión y Política Pública*, Vol. XI (N°1), pp. 71-76.
- Noriega, J., Medina, J. (2012). El concepto de identidad como recurso para el estudio de transiciones. *Psicología y Sociedad*, Vol. 24 (N°2), pp. 272-282. Recuperado de:
http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=SO10271822012000200004
- Pastor, J. I. M., y Bernardi, F. (2011). La flexibilidad laboral: Significados y consecuencias. *Política y Sociedad*, Vol. 48 (N°.2), pp. 381-402,417-419. Recuperado de

<http://www.bidi.uam.mx:8331/login?url=http://search.proquest.com/docview/915717381?accountid=37347>
- Peck, J. (2012). Neoliberalismo y crisis actual, *Documentos y Aportes en Administración Pública y Gestión Estatal*, Año 12, (N°19), pp. 7-27.

Preciado Hoyos. (2009). Gestión de la identidad corporativa en empresas periodísticas colombianas. *Revista Latina de Comunicación Social* 64. Colombia. Recuperado de:

http://www.revistalatinacs.org/09/art/863_Colombia/64_78_AS_Preciado.html

Quecebo, R. y Castaño, C. (2002). Introducción a la metodología de investigación cualitativa. *Revista de Psicodidáctica*,(N°14), Universidad del País Vasco/EuskalHerrikoUnibertsitateaVitoria-Gazteis,España, pp. 5-39. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17501402>

Rendón, M. (2014). La relevancia del contexto en el análisis organizacional: Tradición y modernidad en una empresa familiar en Chiapas. *Nova scientia Vol.6* (N°12), pp.321-355. Recuperado de:

http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S20070705201

4000200017

Rivera, H. y Obregón V. (2014), “Manifestaciones de Identidades Transnacionales en mujeres con familiares migrantes: una aproximación psicológica”, Vol. 10. N°1. México, pp. 19-40. Recuperado de:

<http://www.redalyc.org/pdf/461/46129579002.pdf>

Ruiz Castro, M. (2012, Septiembre). Time Demands and Gender Roles: The Case of a Big Four Firm in México. *Gender, Work y Organization, Volume 19* (N°5), September, pp. 532-554.

Santos, N. (2008). La institución como objeto creador de sufrimiento. *Administración y Organizaciones*, Año 10(N°20), UAM-Xochimilco, pp.103-126.

Scandroglio, B; López Martínez, J S; San José S, M C; (2008). La Teoría de la Identidad Social: una síntesis crítica de sus fundamentos, evidencias y controversias. *Psicothema, Vol.20* (N°1), pp.80-89. Recuperado de

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=72720112>

Serbia J.M. (2007). Diseño, muestreo y análisis en la investigación cualitativa. Facultad de Ciencias Sociales, *UNLZ*. Año IV, *Vol. 3* (N°7). Argentina, pp. 123-46. Recuperado de:

http://cienciared.com.ar/ra/usr/3/206/n7_vol3ppl23_146.pdf

Serret, E. (2011). Hacia una redefinición de las identidades de género. *Revista de investigación y divulgación sobre los estudios de género*. Año XVIII (N°9). México, pp. 71-97.

Tarapuez Chamorro, Edwin. (2016). Las dimensiones culturales de Geert Hofstede y la intención emprendedora en estudiantes universitarios del

departamento del Quindío (Colombia) *Pensamiento & Gestión*, núm. 41, pp. 60-90 Universidad del Norte Barranquilla, Colombia.

Torns T. y Recio C. (2012). Las desigualdades de género en el mercado de trabajo: entre la continuidad y la transformación. Universidad Autónoma de Barcelona. *Revista de Economía Crítica*, (N°14), pp. 178-202.

Tunal, G. (2005, julio-diciembre). De la teoría de la organización a los estudios organizacionales. *Gestión y Estrategia*, (N°28), México, Universidad Autónoma Metropolitana-Azcapotzalco, pp. 9-20.

Urbiola y Wilhelm (2008). La comunicación como mecanismo de socialización en las organizaciones: identidad y regulación. Estudios cinematográficos: revisiones teóricas y análisis. *Razón y palabra*, revista electrónica. Número 71. Recuperado de: www.razonypalabra.org.mx

Vera, N. y Valenzuela, M. (2012). El concepto de identidad como recurso para el estudio de las transiciones. *Psicología y Sociedade*. Vol. 24 (N°2) <http://www.scielo.br/pdf/psoc/v24n2/03.pdf>

Otras Fuentes

Sitios en la red

CEPAL. (Octubre, 2013). XII Conferencia Regional sobre la mujer de América Latina y el Caribe, Mujeres en la economía digital superar el umbral de la desigualdad, Ministerio de la Mujer, (N°579), pp.16.

Constitución de los Estados Unidos Mexicanos. (2015). Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. Obtenido el 11 de Julio de 2016 desde <http://www.finanzas.df.gob.mx/pbr/pdf/ConstitucionPolitica.pdf>

Coviello, Dino de Navarro. (2011). Cultura Organizacional, Principios de administración. Recuperado de:

[file:///C:/Users/BIENVENIDO%20a%20TREBOL/Downloads/7942260769 - CULTURA ORGANIZACIONAL\[1 \] pdf](file:///C:/Users/BIENVENIDO%20a%20TREBOL/Downloads/7942260769-CULTURA%20ORGANIZACIONAL%20[1].pdf)

Burrell, Gibson y Morgan, Gareth (1979) Sociological paradigms and organizational análisis. Ed. Heineman, Londres. Introducción, capítulos I, II y III., p. 21.

Desde

<http://panel.inkuba.com/sites/2/archivos/burrell%20y%20morgan%201979.P>

DF

Comisión de Derechos Humanos México: CNDH (2012). La discriminación y el derecho a la no discriminación. Primera edición, p. 5. Desde

http://www.cndh.org.mx/sites/all/doc/cartillas/2_Cartilla_Discriminacion.pdf

Diccionario Internacional.com. (2016). Desestatización significado. Recuperado de: http://diccionario-internacional.com/definiciones/?spanish_word=destatization

- Diccionario de la Real Academia (RAE). (2016). Desde <http://dle.rae.es/?id=KtmKMfe>
- De la fuente Chavez, G. (2015). Grupo Asis. Presentación, pp. 1-28. Desde <http://docplayer.es/9034790-Www-grupoasis-com-mx-asismexico-grupoasis-com-mx.html>
- Ermida, O. y Colotuzzo, N. (2009). Descentralización, tercerización, subcontratación, Oficina Internacional del trabajo OIT. Obtenido el 10 de Abril del 2016 desde http://white.lim.ilo.Org/proyectoactrav/pry_rla_06_m03_spa/publicaciones/documentos/estudiodescentralizaciontercerizacionsubcontratacion.pdf
- Hualde, Gomis, Jurado y Tolentino. (2011). Contratos y Salarios en los operadores de cali center: análisis de la precariedad y la heterogeneidad en tres ciudades mexicanas. Ponencia Congreso de la Asociación Mexicana de Estudios del Trabajo, Mérida (Yucatán). Obtenido el Mayo del 2011, desde http://www.izt.uam.mx/sotraem/Documentos/AMET2011/AMET2011/REC/TEXTO/01/01_12.pdf
- Instituto Jalisciense de las Mujeres. (2008). Mujeres y hombres ¿Qué tan diferentes son? Manual de sensibilización en perspectiva de género, pp. 13. Obtenido el 11 de Julio de 2016, desde <http://cedoc.inmujeres.gob.mx/ftpg/Jalisco/jal04.pdf>
- Instituto Nacional de las Mujeres [INMUJERES]. (2007). El impacto de los estereotipos y los roles de género en México. Obtenido el 13 de Marzo, desde http://cedoc.inmujeres.gob.mx/documentos_download/100893.pdf
- Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM). 2016. Dinámica organizacional. Obtenido el 22 de Noviembre del 2016, desde <http://apps05.ruv.itesm.mx/portal/promocion/cms/maestriajsp?folio=3749>
- Lisdero P. (2009). *Cali centers: identidad, tecnología y trabajo. Hacia una propuesta interpretativa de los modos de expropiación de las energías corporales en contextos de colonialidad. XXVII Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología.* Asociación Latinoamericana de Sociología, Buenos Aires, pp. 4-12. Obtenido el 13 de Junio 2016, desde <http://www.aacademica.org/000-062/2121.pdf>
- Martínez, Miguélez (1999). La Etnometodología y el Interaccionismo Simbólico. Sus aspectos metodológicos específicos, desde <http://prof.usb.ve/miguelm/laetnometodologia.html>
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2007). Tendencias Mundiales del Empleo de las Mujeres 2007. Oficina Internacional del Trabajo, Ginebra.
- Osorio, J. (2001). La totalidad social como unidad compleja en Fundamentos del análisis social. La realidad social y su conocimiento. *UAM/FCE*. Pp. 99-118. Obtenido el 13 de Junio 2016, desde

<http://envia.xoc.uam.mx/tid/lecturas/Unidades%20III%20y%20IV/Osorio.pdf>

Thompson, I. (2005). El telemercadeo, Pronegocios.net. Obtenido el 10 de Abril de 2016, desde

http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/varios_telemercadeo.htm

UNESCO (2012). Igualdad de género, manual metodológico, pp. 104-115, desde <http://es.unesco.org/creativity/sites/creativity/files/digitalibrary/cdis/Iguldad%20de%20genero.pdf>

Videos

Atento mente México. (12 de septiembre del 2016). La vida en atento, desde <https://www.youtube.com/watch?v=AoWPG2o-yiE>

Fotografías

Fotografía 1.

Rodríguez, C. (2017), Comedor de Telecentro Lajun [Fotografía archivo personal] tomada el 16 de Febrero.

Fotografía 2.

Rodríguez, C. (2017), Lugar de trabajo [Fotografía archivo personal] tomada el 16 de Febrero.

Fotografía 3.

Rodríguez, C. (2017), Personal laborando [Fotografía archivo personal] tomada el 16 de Febrero.

Fotografía 4.

Rodríguez, C. (2017), Personal de ambos sexos en operación. [Fotografía archivo personal] tomada el 16 de Febrero.

Fotografía 5.

Rodríguez, C. (2017), Sala de juntas [Fotografía archivo personal] tomada el 16 de Febrero.



INFLUENCIA DE LOS
CONDICIONANTES DE GÉNERO EN
LA RECONFIGURACIÓN DE LA
CULTURA E IDENTIDAD
ORGANIZACIONAL

En la Ciudad de México, se presentaron a las 12:30 horas del día 15 del mes de noviembre del año 2017 en la Unidad Iztapalapa de la Universidad Autónoma Metropolitana, los suscritos miembros del jurado:

DR. ANGEL WILHELM VAZQUEZ GARCIA
DRA. ALEJANDRA ELIZABETH URBIOLA SOLIS
DRA. MARCELA VICTORIA RENDON COBIAN



CARLA SELENE RODRIGUEZ GARCIA
ALUMNA

Bajo la Presidencia del primero y con carácter de Secretaria la última, se reunieron para proceder al Examen de Grado cuya denominación aparece al margen, para la obtención del grado de:

MAESTRA EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

DE: CARLA SELENE RODRIGUEZ GARCIA

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 a la interesada el resultado de la evaluación y, en caso aprobatorio, le fue tomada la protesta.

REVISÓ

LIC. JULIO CESAR DE LARA ISASSI
DIRECTOR DE SISTEMAS ESCOLARES

DIRECTORA DE LA DIVISIÓN DE CSH

DRA. JUANA JUAREZ ROMERO

PRESIDENTE

DR. ANGEL WILHELM VAZQUEZ GARCIA

VOCAL

DRA. ALEJANDRA ELIZABETH URBIOLA SOLIS

SECRETARIA

DRA. MARCELA VICTORIA RENDON COBIAN