



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA
UNIDAD IZTAPALAPA
DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

“Análisis de la relación entre la emoción y la cultura en la organización”

TESIS

QUE PRESENTA:

RAYMUNDO MÁRQUEZ AMARO

MATRÍCULA 2163801583

PARA OBTENER EL GRADO DE:

DOCTOR EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

DIRECTORA:

DRA. MARÍA TERESA DEL SOCORRO MONTOYA FLORES

Vo. Bo.

DRA. MARÍA TERESA MAGALLÓN DIEZ
COORDINADORA DEL POSGRADO EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

Iztapalapa, Ciudad de México, diciembre 2020

Contenido

Índice	2
Lista de tablas, figuras, gráficas y formatos.	5
1. Introducción.	7
2. Planteamiento del problema.	10
2.1. Problemática.	14
2.2. Objetivos de la investigación.	17
2.3. Variables de la investigación.	18
2.3.1. Operacionalización de las variables	19
3. Justificación.	20
4. Marco teórico.	24
4.1. Estudio de la emoción en la organización y su relación con la cultura de la organización.	26
4.1.1. Conceptos, proceso y elementos de la emoción.	27
4.1.2. Desarrollo de los estudios de la emoción en la organización.	39
4.1.2.1. La cultura de la organización dentro de los estudios de la emoción en la organización.	46
4.1.2.2. ¿Cómo se concibe la cultura de la organización dentro de los estudios de la emoción en la organización?	50
4.1.3. ¿Cuáles son las aportaciones de los estudios anteriores, al conocimiento de la relación entre la emoción y la cultura de la organización?	52
4.2. Estudio de la cultura de la organización y su relación con la emoción	54
4.2.1. Conceptos y elementos de la cultura de la organización	55
4.2.2. Desarrollo de los estudios sobre la cultura de la organización	58
4.2.2.1. La emoción dentro de los estudios de la cultura de la organización	74
4.2.2.2. ¿Cómo se concibe la emoción dentro de los estudios sobre la cultura de la organización?	86
4.2.3. ¿Cuáles son las aportaciones de los estudios anteriores, al conocimiento de la relación entre la cultura de la organización y la emoción?	89

4.3. Comportamiento organizacional y la relación con la emoción y la cultura de la organización.	90
4.3.1. El comportamiento organizacional y las relaciones humanas.	92
4.3.2. Las relaciones humanas, la emoción y la cultura de la organización.	95
4.3.3. ¿Cómo es la relación emoción-cultura-comportamiento en los estudios revisados sobre la emoción y la cultura de la organización?	97
4.4. Modelo teórico-conceptual para el estudio de la relación emoción-cultura en el comportamiento organizacional.	109
4.4.1. La configuración de las dimensiones de la emoción y de la cultura para el análisis organizacional.	110
4.4.2. Integración de la propuesta teórico-conceptual para el estudio de caso de la investigación.	120
5. Metodología de la investigación.	127
5.1. Diseño de la investigación.	131
5.2. Población.	136
5.3. Estrategia metodológica.	138
5.4. Herramientas de investigación.	140
5.5. Procesamiento de datos.	145
5.6. Análisis de datos.	147
6. Estudio de caso.	148
6.1. Entorno de la organización en estudio.	150
6.1.1. CristaFácil y “Parabrisas Marruz”.	153
6.2. La organización en estudio: Parabrisas Marruz.	156
6.2.1. Antecedentes de la organización.	158
6.2.2. Estructura de la organización.	171
6.2.3. Objetivos, metas, procesos y reglas de la organización.	173
6.2.4. Integrantes de la organización.	176
6.2.5. El entorno local de Parabrisas Marruz.	178
6.3. La emoción y la cultura organizacional de Parabrisas Marruz.	179
6.3.1. ¿Cuál es la percepción de los integrantes de Parabrisas Marruz respecto a las dimensiones organizacionales en estudio?	184

6.3.2. Análisis comparativo de las dimensiones organizacionales y su relación en la práctica organizativa simbólica de Parabrisas Marruz.	205
6.3.2.1. Análisis a nivel organizacional.	210
6.3.2.2. Análisis a nivel de grupo.	222
6.4. Comportamiento organizacional de Parabrisas Marruz en su práctica simbólica.	244
6.4.1. ¿Cómo es el comportamiento de Parabrisas Marruz en el ejercicio de su ritual simbólico a partir de la relación entre su emocionalidad y su cultura?	250
7. Conclusiones.	255
8. Referencias bibliográficas.	266
Anexos.	285
Anexo 1. Escala DOCS.	285
Anexo 2. Escala FEWS.	290
Anexo 3. Entrevista a los pioneros de Parabrisas Marruz.	292
Anexo 4. Entrevista de profundidad a los integrantes de Parabrisas Marruz.	293
Anexo 5. Entrevista de reacción y guías de apoyo del ritual organizativo.	297
Anexo 6. Registro de observación de la práctica organizativa simbólica.	299
Anexo 7. Evidencias documentales y fotográficas.	300

Lista de tablas

Tabla 1.	Conceptualización de la emoción.	27
Tabla 2.	Análisis de diferentes estudios de la emoción en las organizaciones.	46
Tabla 3.	Conceptualización de la cultura organizacional.	55
Tabla 4.	Análisis de investigaciones realizadas sobre la relación entre la emoción y la cultura.	97
Tabla 5.	Configuraciones de la cultura organizacional.	122
Tabla 6.	Relación entre las fases de la investigación y los instrumentos.	180
Tabla 7.	Resultados de Parabrisas Marruz en la escala FEWS.	185
Tabla 8.	Resultados por área organizativa de Parabrisas Marruz en la escala FEWS.	191
Tabla 9.	Resultados de Parabrisas Marruz en la escala DOCS.	195
Tabla 10.	Resultados por área organizativa de Parabrisas Marruz en la escala DOCS.	199
Tabla 11.	Nomenclatura para el manejo de las referencias de las entrevistas.	206
Tabla 12.	Hallazgos de los elementos significativos para el análisis de la organización.	207
Tabla 13.	Proceso organizativo del servicio de cambio de parabrisas como ritual simbólico.	245

Lista de figuras

Figura 1.	Mapa conceptual del marco teórico.	24
Figura 2.	Proceso de la emoción y los elementos implicados.	29
Figura 3.	Recorrido histórico de la concepción de la emoción.	32
Figura 4.	Concepción de la cultura para su estudio en las organizaciones.	70
Figura 5.	Configuración de la dimensión emocional para la investigación.	111
Figura 6.	Componentes de la cultura organizacional.	115
Figura 7.	Modelo de la dinámica cultural.	116
Figura 8.	Modelo de configuración de la cultura organizacional.	117
Figura 9.	Configuración de la dimensión cultural para la investigación	118
Figura 10.	Abordaje de la relación entre la emoción y la cultura en la investigación.	119
Figura 11.	Propuesta del modelo teórico-conceptual para el estudio de la relación de las dimensiones emocional y cultural en la organización.	121
Figura 12.	Mapa conceptual de la metodología de la investigación	127
Figura 13.	Delimitación del objeto de estudio.	130
Figura 14.	Diseño del método de la investigación.	134
Figura 15.	Mapa conceptual del estudio de caso.	148
Figura 16.	Estructura organizacional de Quálitas Controladora.	151
Figura 17.	Historia de Parabrisas Marruz	158

Figura 18.	Organigrama de Parabrisas MARRUZ	171
Figura 19.	Interacción de los elementos simbólicos de las dimensiones en estudio dentro del ritual de Parabrisas Marruz	209
Figura 20.	Proceso de interacción de las dimensiones organizacionales en el ritual simbólico de Parabrisas Marruz	247
Figura 21.	Modelo teórico-conceptual aplicado al estudio de caso	262

Lista de gráficas

Gráfica 1.	Correlación de resultados de las dimensiones emocionales de Parabrisas Marruz en la escala FEWS.	189
Gráfica 2.	Correlación de resultados por área organizativa de las dimensiones emocionales de Parabrisas Marruz en la escala FEWS.	194
Gráfica 3.	Correlación de resultados de las dimensiones culturales de Parabrisas Marruz en la escala DOCS.	203
Gráfica 4.	Correlación de resultados de las subescalas culturales por área organizativa de Parabrisas Marruz en la escala DOCS.	204

Lista de formatos

Formato 1.	Escala DOCS para la dimensión de la cultura de la organización.	285
Formato 2.	Escala FEWS para la dimensión de la emoción en la organización.	290
Formato 3.	Entrevista de profundidad a los integrantes de Parabrisas Marruz.	292
Formato 4.	Entrevista a los pioneros de Parabrisas Marruz.	293
Formato 5.	Entrevista de reacción y guías de apoyo del ritual organizativo.	297
Formato 6.	Registro de observación de la práctica organizativa simbólica.	299
Formato 7.	Evidencias documentales y fotográficas.	300

1. Introducción

Al abordar el estudio de la cultura en la organización se hace referencia al conjunto de creencias, valores, costumbres y tradiciones de un grupo de personas en un espacio de trabajo, elementos que pueden ser identificados por medio del comportamiento organizacional, es decir a través de la interacción de los integrantes del grupo en su contexto laboral o actividades cotidianas. Dentro de los estudios organizacionales, los elementos culturales han sido analizados desde la perspectiva simbólica, para dar cuenta de la participación de la cultura en las formas de organización; así mismo, desde la arista de la antropología de las organizaciones, se ha dado importancia a las dimensiones del ser humano (Chanlat, 1994) y a la sociedad del conocimiento (Czarniawska, 2012) para comprender los fenómenos organizacionales relacionados con la cultura.

Ambas perspectivas, parten de la metáfora de considerar a la organización como una cultura, en donde, esta última, se puede abordar como variable externa, como variable interna, como metáfora de raíz, como subcultura, como un tipo de cultura particular, como una cultura integrada, desintegrada o fragmentada o como un mecanismo regulador en el comportamiento de las organizaciones (Smircich, 1983; Schein, 1997; Martin, 1992). Sin embargo, de las dimensiones que conforman al ser humano, y de manera particular la dimensión emocional, escasa o limitadamente esta dimensión ha sido abordada desde los estudios organizacionales, a pesar de ser considerada como un artefacto cultural (Geertz, 1973) o como un elemento interno importante para la permanencia o la sobrevivencia en el contexto actual de las organizaciones (Páez, 2014).

Con la globalización, la diversidad y la tecnología, las exigencias del entorno organizacional se incrementaron a un ritmo acelerado lo que ha generado que se considere a la

iniciativa, la decisión y la competitividad como elementos claves para construir una forma de organización que hace frente a los riesgos globales de la actualidad (Solís, et al 2012, Callon, 1987, Simon, 1996). En este sentido, la necesidad inmediata de las organizaciones, despertó el interés por prestar mayor atención a la emoción en el interior de la vida organizacional; esta arista de un análisis de las organizaciones, hace referencia al sentir, al estado anímico, a la experiencia emocional, a la expresión de los sentimientos y al afecto en las diferentes interacciones sociales, es decir observa las vivencias organizacionales que describan el sentir de las organizaciones a través de las habilidades lingüísticas en colectividad (Fernández, 2000).

En el campo de la emoción, el sentir se conecta con el pensamiento, es decir con la razón, ya que mediante la percepción se logra dar sentido a la experiencia y, finalmente, es expresada a través de la conducta (Varguillas, 2005; Manucci, 2016; Rentería y Aguilar, 2009). En este proceso de conexión entre la emoción y la cognición, el aparato psíquico interviene de manera significativa, puesto que determina los actos conscientes e inconscientes de la persona o de la forma de interactuar del actor social; por lo tanto, la perspectiva del psicoanálisis en la organización se encarga del abordaje de este aspecto conductual en particular. Sin embargo, elementos que intervienen en ese proceso de conexión, como el motivo, la emoción básica o el sentimiento que se genera; es decir, el por qué la persona hace, actúa o se expresa de determinada forma, y el cómo se siente al expresarlo, han tenido limitada profundidad en el análisis organizacional. Estos elementos del ser humano son básicos para comprender la subjetividad en cuanto a los rasgos de carácter¹, pues estos son el resultado de la mezcla de los aspectos emocional, intelectual y volitivo del

¹ Hogan (1973), interpreta el carácter como los motivos y disposiciones que dan estabilidad a la conducta social del individuo, partiendo de cinco dimensiones: (1) conocimiento de las reglas sociales; (2) socialización, el grado en que el individuo respeta las normas, valores y prohibiciones de una sociedad, como mandato personal; (3) empatía, el modo como uno se pone en el lugar del otro; (4) autonomía, que gobierna las acciones propias con un sentido personal del deber; y (5) juicio moral, el grado en que el individuo se involucra con su conciencia personal o siguiendo las normas de la sociedad.

individuo (Ramírez, 2001); aspectos que influyen en el comportamiento individual y en lo colectivo, por ende, en el comportamiento de una organización. En función a lo anterior, la vía de acceso al conocimiento del porqué de los actos, del sentir y de la razón de ser, hacer y estar, es el lenguaje en todas sus formas de expresión: palabras, gestos, movimientos, posturas, tonos, y demás símbolos con un significado característico y peculiar del contexto social al que pertenezca la persona, las cuales permiten dar una explicación de las acciones colectivas de una entidad organizada.

En este sentido, el interés de la investigación, se dirige hacia el conocimiento, comprensión y entendimiento del lenguaje emocional del ser humano como complemento de su concepción como unidad integral (Le Breton, 2012), donde su pensamiento, su cognición y su sentir sean las vías para explicar su ideología, su razón de estar y pertenecer a un colectivo y, por lo tanto, comprender lo que le da sentido a su forma de conducirse en la vida organizacional.

Por lo tanto, el presente trabajo centra su atención en la relación entre la emoción y la cultura en la organización como un dispositivo conductual organizativo, que puede contribuir en la creación de su ambiente de equilibrio (Bisquerra, 2009; Mesquita y Albert, 2010) , desarrollo o sobrevivencia ante un entorno de turbulencia global (Solís et al, 2012), donde la revolución del contexto organizacional (Desmarez, 1986) ha incrementado las exigencias de permanencia donde impera el avance tecnológico, la velocidad de comunicación y la diversidad.

La finalidad del proyecto, está basada en dos aspectos: Primero, facilitar la reflexión que favorezca una discusión sobre la forma como se relaciona la emoción y la cultura en el comportamiento de una organización moderna; y segundo, dar cuenta de la necesidad de un abordaje teórico de la emoción como componente de la cultura en las organizaciones desde los

estudios organizacionales. De esta manera, se abren fronteras con relación a la participación de otras disciplinas en el análisis organizacional enfocado hacia el conocimiento de estos tópicos y amplía el interés por desarrollar investigaciones que, a futuro, den complementariedad al conocimiento de la realidad organizacional en función del fenómeno en estudio.

Para tal fin, el presente trabajo investigativo se desarrolla en siete apartados, el primero delimita el tema de interés investigativo y contextualiza la investigación; el segundo apartado, plantea la problemática y los objetivos de la investigación que dan dirección y sentido lógico al proceso de estudio de las variables de la investigación. El tercer apartado, señala la relevancia, factibilidad y pertinencia de la investigación; en el cuarto apartado se integra el marco teórico que fundamenta lo teórico ontológico y epistemológico de la investigación. El quinto apartado, describe la metodología y el diseño de la investigación que, de manera indicativa, plantea la estrategia del abordaje del estudio de caso, el cual se desarrolla en el sexto apartado que detalla los hallazgos obtenidos con el trabajo de campo; y finalmente, el séptimo apartado, presenta las conclusiones y el alcance de los objetivos de la investigación.

2. Planteamiento del problema

La globalización influye en las acciones de todas las organizaciones, estas intentan estar a la vanguardia para afrontar las exigencias y mantenerse o sobrevivir en el contexto organizacional, el cual es influenciado directamente por la globalización (McDonald, 2006). Esta característica o fenómeno, visto de manera más holística, en el funcionamiento de las organizaciones, se hace cada vez más evidente en el sector empresarial, sin dejar de lado las dependencias o instancias gubernamentales; sin embargo, es en el sector de la iniciativa privada, donde las organizaciones

dependen, en mayor medida, de sí mismas para mantenerse activas en el mercado o zona de desarrollo y, por lo tanto, han tenido que adoptar estrategias que les permiten hacer frente a esos retos globales, como ejemplo la implementación de tecnología de punta, sistemas de trabajo vanguardistas, alianzas o redes de organizaciones, las cuales han logrado mantener activas, en el mercado actual, a algunas empresas u organizaciones.

Sin embargo, estas alternativas son rebasadas por la capacidad para la toma de decisiones y la dirección de los grupos de trabajadores hacia la consecución de metas colectivas, donde se requiere, primordialmente, mantener un control del ambiente interno y evitar conflictos o dificultades en la dinámica organizacional (Cyert y March, 1963); de tal forma que, puedan alcanzar una estabilidad o armonía en su quehacer diario y ser constantes en su comportamiento. Lo anterior, trae a escena resultados desfavorables, puesto que, actualmente se presentan situaciones de trabajo donde prevalece una rotación laboral constante por varias causas, tales como: condiciones inestables de salud, conflictos interpersonales e intrapersonales, decisiones ineficaces o desempeño inadecuado, las cuales de manera general, son conductas que llevan a retrasos o pérdidas que van desde lo material hasta lo humano (en términos de bajas por incapacidad médica, específicamente ocasionada por factores psicosociales²), a una incompetencia laboral o a motivos personales de separación laboral (según reportes de la STPS, IMSS, SSP en 2016) que contribuyen en la generación de ambientes de tensión donde prevalece lo urgente, la búsqueda de una respuesta inmediata y el manejo de los conflictos inmediatos, con la necesidad inminente de una toma de decisiones rápida y efectiva, acción que va impregnada de elementos emocionales que influyen

² El concepto teórico de factores psicosociales fue definido por el comité mixto OIT/OMS en 1984 como “aquellas condiciones presentes en una situación de trabajo, relacionadas con la organización, el contenido y la realización del trabajo susceptibles de afectar tanto al bienestar y la salud (física, psíquica o social) de los trabajadores como al desarrollo del trabajo.”

directamente en la decisión final y que ponen en riesgo la situación actual de la organización, de los individuos y del ambiente interno de las organizaciones.

Estos acontecimientos son preocupantes de manera significativa para las organizaciones actuales, las cuales presentan la necesidad apremiante de alcanzar un estado de equilibrio en su interior, para hacer frente a las adversidades y encauzar los esfuerzos colectivos hacia el desarrollo de las competencias que le permitan mantener en equilibrio o armonía el ambiente laboral y lograr una toma de decisiones efectivas, el manejo de situaciones de conflicto y la promoción de una cultura de colaboración, paz, seguridad y confianza entre todos los miembros de la organización. De esta manera, la emocionalidad ha ganado interés en el análisis organizacional hasta ser considerada como el foco de atención del desarrollo de las competencias de la gestión en los últimos tiempos dentro del campo de las organizaciones (Aktouf, 1998).

Por otra parte, la responsabilidad compartida, la colaboración y la participación de los integrantes de la organización contribuyen en los resultados organizacionales y, por ende, en las acciones que se llevan a cabo y que dan forma al comportamiento de una organización. De esta forma, el trabajo colectivo toma una significación importante en la problemática anteriormente planteada, donde todos los niveles de la organización están involucrados y, al ser analizado, podrá acercarse a la comprensión de una realidad organizacional y, entonces, será interesante conocer las formas de actuar, de pensar y de sentir de los miembros de la organización para comprender la razón de sus actos como grupo social y conocer la participación que tienen las emociones en ese comportamiento organizacional (Páez y Vergara, 1991). Por lo tanto, si los pensamientos y las acciones de las personas tienen relación con las ideas y las razones, las cuales dan significado a esas personas; entonces la cultura de los grupos sociales será el centro de atención para la

comprensión de la forma como los individuos se desenvuelven, interactúan y permanecen en acción dentro de su contexto social.

Actualmente, la cultura concebida como el conjunto de valores, principios, costumbres y significaciones de un grupo, tiene cada vez mayor importancia en el campo organizacional; en los últimos tiempos, la cultura atrae la atención de las organizaciones que mediante una serie de intentos y esfuerzos han tratado de apoyarse en ésta para salir adelante en diferentes situaciones adversas. De esta manera, se han implementado programas internos en las organizaciones para el fomento de los elementos culturales y desarrollar, hasta cierto punto, una forma de cultura que permita el progreso satisfactorio de la organización y, por lo tanto, el cumplimiento de las metas u objetivos organizacionales. En este sentido, independientemente que el fin sea instrumentalista, se trabaja con valores y actitudes, primordialmente para alcanzar un tipo de comportamiento organizacional que permita alcanzar una estabilidad en la organización. En consecuencia, el trabajo con los valores y las actitudes del personal, contribuye al conocimiento de la organización misma y de la forma cómo enfrenta la diversidad y la globalización para lograr mantenerse, de manera activa, en el campo organizacional actual donde se desenvuelve (McDonald, 2006).

Por otra parte, las emociones toman una relevancia, cada vez mayor, en el contexto de las organizaciones al incrementar el interés por trabajar aspectos emocionales con los miembros de una organización, los cuales intentan alcanzar la estabilidad organizacional deseada y, hasta cierto punto, anhelada por la dirección de las organizaciones y que se manifiesta como acto de esperanza por parte de los miembros de la organización donde el fin sea facilitar el flujo de los procesos de trabajo, alcanzar la armonía y obtener una seguridad laboral. De alguna manera, la estabilidad de la organización tiene que ver con la estabilidad emocional en el ambiente interno donde el control

juega un papel trascendental y, de manera específica, el control de las emociones durante la rutina laboral, en la cotidianidad del trabajo, en las interacciones del día a día organizacional.

Con base a la existencia de un vínculo entre los elementos emocionales que, por una parte son considerados como artefactos culturales (Bourdin, 2016) que participan en las actitudes de las personas de un grupo social y, por otra parte, son considerados como indicadores de compromiso o rechazo de los contenidos culturales por parte de los miembros de una comunidad (Rodríguez, 2008); y los elementos culturales en el comportamiento de una organización, mismos que a su vez, por una parte, dentro del análisis de la cultura, toman a las emociones como vía de acceso para identificar los objetos con significado cultural y conocer su valor para los integrantes de una comunidad (Berenzin, 2002), y por otra parte, consideran como elemento básico las interacciones de los integrantes de un grupo para conocer y comprender sus significados (Schultz y Hatch, 1996), es en las interacciones donde están implicadas las emociones con las expresiones de los elementos culturales puesto que son las personas quienes forman parte del grupo y quienes delinear las acciones que dan sentido al comportamiento del mismo.

2.1. Problemática

En función al planteamiento anterior, desde la perspectiva del estudio de las organizaciones, se considera importante de manera significativa, tener el conocimiento que pueda dar respuesta al siguiente cuestionamiento: *¿cómo se relaciona la emoción y la cultura en el comportamiento de una organización?*, *¿por qué existe la relación entre la emoción y la cultura en una organización actual?* para describir el fenómeno organizacional y dar cuenta, de la manera más explícita posible, la forma como interactúan la emoción y la cultura en el comportamiento de una organización; así como las posibles consecuencias que se generan en el comportamiento de una organización

moderna a partir de la relación entre sus dimensiones emocional y cultural, donde quede al descubierto la realidad social de las organizaciones en función al fenómeno en estudio, al explicar la manera como esta relación emoción-cultura les permite hacer frente a los retos actuales del contexto organizacional, donde imperan las exigencias de una sociedad cambiante determinada por la acción económica (Granovetter, 1985).

Lo anterior, conduce al planteamiento de una serie de preguntas que pueden servir de apoyo, guía u orientación al proceso de la investigación y, dentro de lo posible, aproximarse a una respuesta concreta que pueda explicar la relación entre estas dimensiones de la organización: emoción y cultura. La finalidad es contribuir al conocimiento de las organizaciones actuales, desde una arista poco usual en las agendas de investigación de los estudios organizacionales, pero con gran demanda en el contexto global de las organizaciones modernas. Los cuestionamientos que pueden orientar el desarrollo de la investigación son: ¿por qué las emociones son consideradas como artefacto cultural en el análisis de la cultura organizacional?, ¿por qué las emociones son indicadores del compromiso o el rechazo de los contenidos culturales en una organización?, al ser consideradas como indicadores de compromiso o rechazo de contenidos culturales, ¿por qué son determinantes en la clasificación de una cultura fuerte o una cultura débil?

Por otra parte, cuando las interacciones sociales son un elemento básico en el estudio de la cultura de la organización e implican contenidos emocionales, ¿por qué el sentir de los actores involucrados en esas interacciones, es determinante para comprender la cultura de la organización?; esa interacciones requieren básicamente de una forma de comunicación, particularmente de un lenguaje; por lo tanto, si existe un lenguaje emocional en una cultura organizacional, ¿cómo se estructura este lenguaje y cómo forma parte de la red de significaciones de la cultura de la organización?; finalmente, ese lenguaje cultural, al tener una carga emocional importante, ¿cómo

influye en el comportamiento organizacional? y ¿cuáles son los elementos simbólicos que establecen un vínculo entre la emoción, la cultura y el comportamiento en una organización?

De esta manera, el control emocional de los miembros de una organización se convierte en una de las necesidades primordiales que debe desarrollarse para lograr una efectiva forma de organización y toma de decisiones, actividades colectivas que requiere de ciertas habilidades cognitivas y sociales en una situación de conflicto, donde las emociones juegan un papel fundamental que trasciende a nivel colectivo; por lo tanto, es necesario conocer ¿cuáles son las habilidades o competencias lingüísticas que necesitan desarrollar los integrantes de una organización?, ¿cuáles son las posibles consecuencias de esas habilidades en las prácticas organizativas?; y de manera específica, ¿cómo impactan en el ambiente organizacional?, ¿se puede hablar entonces de una organización como un ambiente emocional (Fineman, 2000)? En este sentido es importante descubrir ¿cómo las emociones unen o dividen a los miembros de una organización?, ¿cómo se entrelazan las emociones con los roles, con los valores, con el compromiso, con la cooperación, con la toma de decisiones, con el poder, o de manera integral con el comportamiento de la organización? Todos estos cuestionamientos integran los motivos para iniciar una agenda investigativa sobre estos tópicos organizacionales.

La investigación tiene la finalidad de dar respuesta a los principales cuestionamientos sobre la relación entre la dimensión emocional y la dimensión cultural en el comportamiento de una organización actual. Por lo tanto, a través de un estudio de caso, que se basa en la fundamentación teórica planteada y el contexto organizacional pertinente, pretende contribuir en la generación del conocimiento sobre el comportamiento que una organización muestra ante las exigencias globales y los cambios constantes influenciados por el progreso tecnológico, la sistematización y la competitividad donde la dimensión humana y las representaciones sociales juegan un papel

simbólico robusto en contenido emocional para entender la forma como se atienden las necesidades de mantenimiento y supervivencia, de estabilidad y control o de adaptación y progreso en la vida de la organización.

2.2. Objetivos de la investigación

General.

Analizar la relación entre la emoción y la cultura en las interacciones de una organización con la finalidad de comprender su comportamiento organizacional.

Específicos.

- (1). Explicar el rol de la dimensión emocional en las relaciones de los integrantes de la organización.
- (2). Describir la participación de la dimensión cultural en las interacciones de la organización.
- (3). Comprender las implicaciones y posibles consecuencias de la relación entre la dimensión de la emoción y la dimensión de la cultura organizacional en las interacciones de la acción simbólica.
- (4). Desarrollar una aproximación teórico-conceptual que permita explicar el comportamiento de la organización a partir de la relación entre las dimensiones en estudio.

2.3. Variables de la investigación

Emoción.

“Las emociones son prácticas que emergen de las disposiciones corporales siempre condicionadas por un contexto histórico y cultural” (Scheer, 2012:193). “Significado culturalmente aprendido que le permite al sujeto organizar una experiencia privada; es una construcción social que se realiza a partir del lenguaje y de ciertas normas culturales de interpretación, expresión y de sentimiento de las emociones, así como de los recursos sociales de los sujetos” (Páez, Echebarría y Villarreal, 1989:174)

Cultura Organizacional.

“La cultura organizacional se considera una visión del mundo llena de redes de significados y se define por medio de interpretaciones de las expresiones simbólicas y las representaciones de los planos más profundos de significado, también, se considera un universo lleno de relaciones circulares entre interpretaciones y significados que se construyen a través de la interacción entre las personas tanto adentro como por fuera de la organización.” (Schultz y Hatch, 1996:540).

Comportamiento organizacional.

“El comportamiento organizacional es el conjunto de conductas y actitudes que se desarrollan dentro de la organización.” (Kinicki y Kreitner, 2003). “Se refiere a los actos y actitudes de las personas en la organización.” (Soto, 2001:1)

2.3.1. Operacionalización de las variables de la investigación.

Emoción.

Expresión verbal o corporal recurrente con importante carga significativa del sentir colectivo en un acontecimiento específico durante la práctica significativa de la organización la cual es indicativa del estado emocional habitual de la organización.

Cultura Organizacional.

Significado de valor, representatividad y sentido que el colectivo da a algún acto, artefacto, palabra, frase o supuesto que tiene como consecuencia la expresión de patrones conductuales consistentes durante el ritual simbólico de la organización.

Comportamiento organizacional.

Conductas y actitudes colectivas expresadas durante la realización de la práctica organizativa simbólica.

3. Justificación

La investigación es oportuna en tanto que actualmente el contexto organizacional es susceptible a riesgos globales, principalmente desigualdad económica, medio ambiente e inestabilidad social (Foro Económico Mundial, 2017) donde las nuevas formas gestión de las organizaciones requieren de nuevas alternativas para lograr estabilidad, armonía y sobrevivencia.

La construcción de una cultura en el interior de las organizaciones, vista como un dispositivo de sentido (Rendón, 2007), que integra la idea de armonía, ausencia de conflicto y comunión de intereses juega un papel importante en las organizaciones que buscan incrementar su capacidad competitiva (Montaño, 2007) y, de esta manera, puedan enfrentar las adversidades del contexto en el que se desenvuelven con la finalidad de trabajar en la creación de ambientes donde prevalezca la convivencia y el bienestar social.

En este sentido, la emocionalidad como una de las dimensiones del ser humano (Chanlat, 1994), y al ser considerada la emoción como un artefacto cultural (Geertz, 1993 en Bourdín, 2016) puede contribuir en la expresión del sentir de los miembros de una organización mediante el análisis del lenguaje (perspectiva filogenética según Chanlat) y obtener elementos que permitan reflexionar sobre la necesidad de crear ambientes de bienestar donde se considere la importancia de la emocionalidad, recuperando parte de lo humano de las organizaciones, para las nuevas tendencias de la gestión moderna (Páez, 2014).

Por otra parte, la investigación es relevante en tres vertientes, por un lado, la emoción en las organizaciones es un tema que se ha dejado de lado dentro de los estudios organizacionales; por otra parte, desde otras disciplinas, que pueden dar complementariedad a estos estudios, se ha reconocido a la emoción como una fuente de importantes aportaciones a la vida organizativa

(Bolton, 2006:3); y, finalmente, en la actualidad el tema de las emociones ha ganado interés dentro de las nuevas tendencias de gestión (Páez, 2014); específicamente dentro de la gestión de personal, puesto que las emociones existen en el plano humano; por lo tanto, los profesionales o trabajadores vistos como actores sociales en relación con las reglas y normas de una organización expresan y canalizan sus emociones en sus prácticas cotidianas (Gorroño, 2008). Sin embargo, no solo las áreas de recursos humanos tienen responsabilidad directa ante esta situación puesto que en todos los niveles y en todas las áreas que conforman una organización, se harán presentes las condiciones laborales donde existen reglas, normas, líneas de mando, necesidad de toma de decisiones, de colaboración y de resolución de conflictos, donde la participación de los componentes culturales y emocionales están implícitos y forman parte determinante en las prácticas organizativas.

Así mismo, temas como equilibrio, estabilidad, salud, ecología y resiliencia son considerados, dentro del campo organizacional, como elementos que conforman ambientes seguros y que pueden hacer frente a los riesgos globales o a una sociedad en riesgo (Beck, 1998; Solís et al, 2012). Por lo anterior, considerar esta arista de la relación entre emoción y cultura en el análisis organizacional podrá enriquecer el conocimiento sobre los elementos fundamentales para las nuevas tendencias del comportamiento organizacional.

Finalmente, la investigación es viable al enfocarse al interior de la organización, a las fibras más sensibles y complejas de la vida en colectividad, al corazón de la organización que la hace moverse, que desenmascara la realidad aparente y que muestra la realidad auténtica de la razón de estar, de ser y de convivir en una sociedad, como un colectivo organizado, de estar juntos en el mismo entorno y comprometerse con el quehacer diario, ya que eso le da sentido a lo que las personas hacen, al por qué lo hacen y para qué lo hacen. Esto indica que, ninguna organización está exenta de la influencia de las variables en estudio, ya que la modernidad hace presa de

situaciones de tensión y exigencia extrema a las organizaciones; las condiciones del contexto organizacional crean escenarios donde las emociones están al límite y donde la cultura influye en los actos de los miembros de cualquier grupo social organizado. En este sentido, se puede hablar de una organización que siente para adentrarse, mediante la investigación, en su dimensión emocional y comprender su comportamiento desde los elementos significativos que le dan valor y sentido a su realidad social.

El propósito del trabajo de investigación, es contribuir con una aportación teórico-conceptual, a manera de un modelo de análisis, que permita estudiar la relación entre la emoción y la cultura organizacional en el comportamiento de una organización moderna; la intención es generar una herramienta que permita obtener una caracterización de la organización y facilitar la comprensión de otras organizaciones, de naturaleza y condiciones similares, para conocer la forma de comportarse a partir del significado que le otorgan a su dimensión emocional y al valor que tiene como parte integral de la configuración de la cultura de la organización.

El trabajo de investigación se centra en el estudio de caso de una microempresa comercial con participación importante en el mercado de cristales automotrices en el sureste de la República Mexicana; por lo tanto, es necesario considerar que este tipo de organizaciones representan 95.4% del total de las empresas del país, mientras que las pequeñas empresas conforman 3.6% y las medianas 0.8%. Su contribución total al Producto Interno Bruto (PIB) ronda en 52% y generan un 72% del empleo formal. Sin embargo, tienen tasas de supervivencia bajas ya que la tendencia es de un 77.9% para el primer año y un 65.8% para el segundo año (INEGI, 2015).

De acuerdo con COEPES³ (2015), las micro, pequeñas y medianas empresas tienen particular importancia para las economías nacionales, no solo por sus aportaciones a la producción y distribución de bienes y servicios, sino también por la flexibilidad de adaptarse a los cambios tecnológicos y globales, por lo que deben ser consideradas como organizaciones pequeñas, con rasgos sociales, de una naturaleza nuclear, que tienen como objetivo sostenerse en el mercado, con el fin social de mantener y dar prosperidad; representan un medio favorable para impulsar el desarrollo económico y una mejor distribución de la riqueza. Actualmente los gobiernos de países en desarrollo reconocen la importancia de estas organizaciones por su contribución al crecimiento económico, a la generación de empleo, así como al desarrollo regional y local.

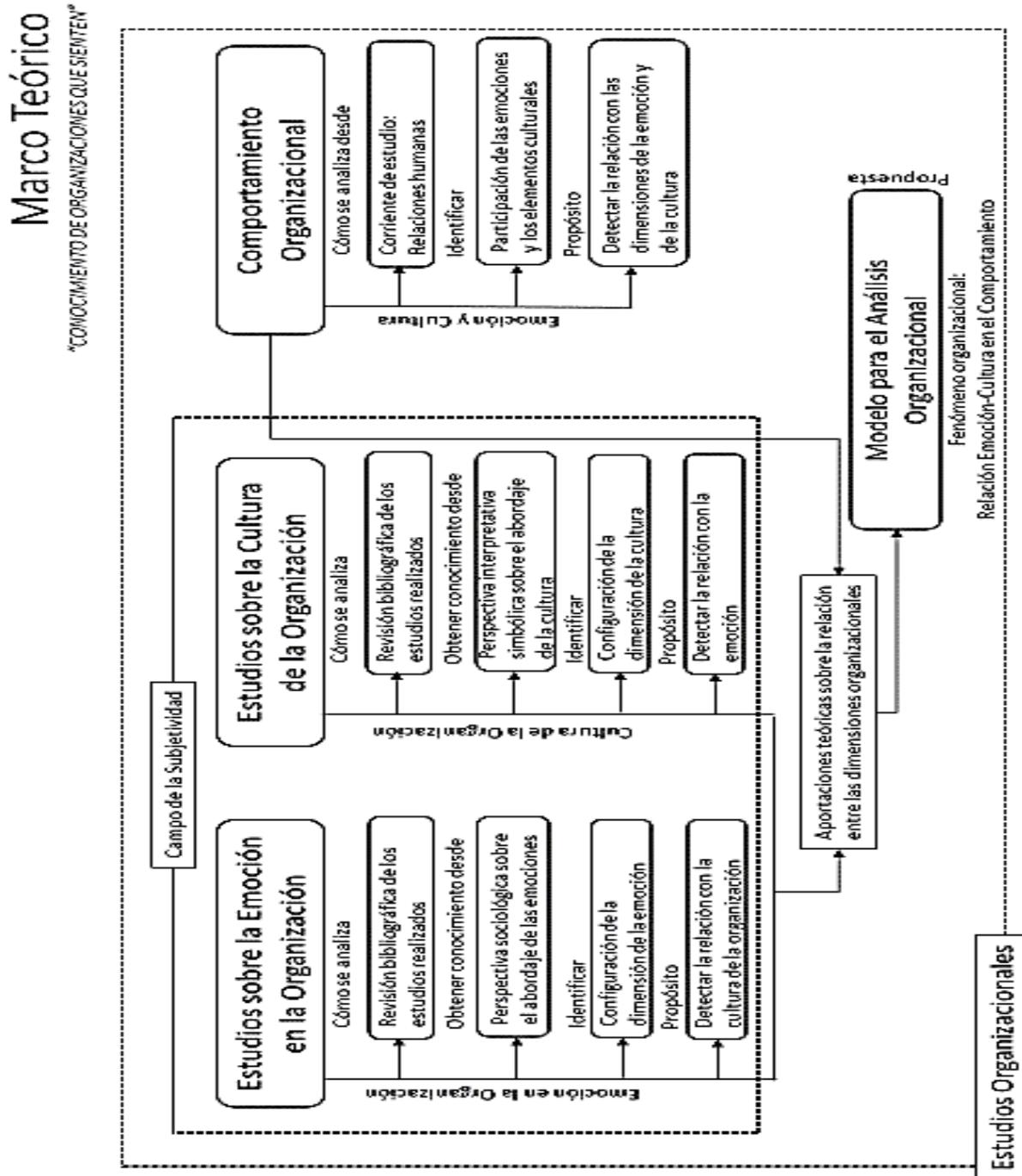
Lo anterior, es indicativo de la importancia que tiene el conocimiento sobre la manera como estas organizaciones han logrado y logran sobrevivir en el entorno empresarial actual caracterizado como turbulento, constantemente cambiante, exigente y competitivo donde la parte simbólica cultural y emocional juega un papel determinante en la comprensión de las prácticas organizativas y el sentido de colectividad que demuestran en su cotidianidad organizativa y en la manera concreta de enfrentar en el día a día los avatares del contexto organizacional local, regional y nacional.

Por lo tanto, al término de la investigación se pretende argumentar la aportación del análisis de este tipo de organizaciones al campo de los estudios organizacionales.

³ Comisión Estatal para la Planeación de la Educación Superior, es un órgano colegiado de consulta que integra a diversas instituciones educativas y agrupaciones sociales interesadas en el fortalecimiento del sistema educativo superior de un Estado, con el propósito de colaborar en las tareas de planeación de la educación superior que realizan las autoridades educativas a través de la vinculación de las instituciones de educación superior con el proceso de desarrollo y las políticas gubernamentales orientadas al mejoramiento y bienestar de la comunidad (Congreso de la Unión, 2011).

4. Marco teórico

Figura 1. Mapa conceptual del marco teórico de la investigación



Para la construcción de una estrategia investigativa que permita analizar la forma cómo interactúan la emoción y la cultura en el comportamiento de las organizaciones actuales, se logró la configuración de un marco teórico donde se establecen las bases para el abordaje del tema planteado. La fundamentación teórica se obtiene a partir del análisis de las aportaciones de diferentes estudios e investigaciones recientes sobre los tópicos que implica el fenómeno organizacional en estudio, este análisis comprende la revisión de literatura desde tres aristas: primero para conocer las perspectivas y las aportaciones al conocimiento sobre cada una de las dimensiones organizacionales; segundo para conocer las perspectivas y los aportes al conocimiento de la relación entre esas dimensiones organizacionales; y, en tercer lugar, para identificar las consecuencias de la interacción entre las dimensiones en el comportamiento de la organización. La finalidad de la revisión y análisis de la literatura, es entender, de manera detallada, la relación entre la emoción y la cultura en el comportamiento de la organización, el cual permita comprender la realidad organizacional del fenómeno en estudio: la relación emoción-cultura-comportamiento.

Mediante el ejercicio reflexivo anterior, se definen las bases ontológicas y epistemológicas para la construcción de la fundamentación teórica y la estrategia metodológica que facilita el desarrollo de la investigación. Por lo tanto, en los siguientes apartados se desarrolla la temática sobre la emoción, la cultura, su interacción y las consecuencias en el comportamiento de la organización que integran el marco teórico de la investigación, el cual comprende cuatro capítulos: El primer capítulo, recupera el conocimiento sobre la forma de estudiar la emoción en la organización, aquí se describe la concepción de la emoción desde diferentes perspectivas de estudio, los elementos que la conforman y su proceso desencadenante; además, hace mención de la estrategia y los resultados de su estudio, y, finalmente, indica la importancia que tiene la cultura en las aportaciones al conocimiento de la emoción en la organización. Este primer capítulo, tiene

la finalidad de conocer y comprender la posible conexión entre la emoción y la cultura en la organización.

El segundo capítulo, integra el conocimiento sobre la forma de estudiar la cultura de la organización, centra la atención en la forma de concebir la cultura, los elementos que la constituyen y las perspectivas para su estudio; así mismo, cita la estrategia de su abordaje y los aportes al conocimiento de la cultura de la organización; finalmente, señala la importancia de la emoción dentro de esas aportaciones. Estos temas tienen el propósito de conocer y comprender la interacción entre la cultura y la emoción en las organizaciones.

Posteriormente, el tercer capítulo aborda el comportamiento organizacional con el fin de dar cuenta de su relación con las dimensiones organizacionales en estudio, lo cual se obtiene a través de los aportes teóricos de la corriente de las relaciones humanas y los diferentes estudios realizados en estos tópicos de interés investigativo y desde el campo de los estudios organizacionales.

Finalmente, el cuarto capítulo presenta la construcción de un modelo teórico-conceptual con miras a ser de utilidad en el análisis organizacional, la intención es conocer la forma como se conduce una organización a partir de la relación entre sus dimensiones emocional y cultural. Esta propuesta se basa en la integración de dos vertientes del conocimiento de los estudios organizacionales; por un lado, el camino de la formación académica para entrar y unirse a este campo de estudio y, por otro lado, el camino que acerca a la realidad de la vida organizacional.

4.1. Estudio de la emoción en la organización y su relación con la cultura organizacional

Últimamente, se han realizado avances importantes para entender tanto la estructura y como el funcionamiento de la emoción sobre la conducta humana, donde se ha considerado también el

aspecto afectivo como parte de la emocionalidad, además se ha revisado su impacto en el ambiente laboral. Con estas aportaciones se demuestra que a través del estudio de las emociones en el trabajo se pueden explicar fenómenos importantes a nivel individual y organizacional, tales como la satisfacción laboral, el funcionamiento grupal, el liderazgo, la violencia y el acoso, y el trabajo emocional propiamente.

En este sentido, dentro de este capítulo se presentan las diferentes formas como se conceptualiza la emoción, su proceso desde que se origina en el ser humano hasta que se hace evidente en lo social, sus elementos de análisis, los aportes generados y la importancia de la cultura en su estudio desde la perspectiva organizacional.

4.1.1. Conceptos, proceso y elementos de la emoción.

Como primer punto, derivado de la revisión de diferentes estudios sobre la emoción en las organizaciones, se plantea una serie de conceptos de la emoción para lograr ubicar las diferentes perspectivas y los enfoques que intervienen en la forma de concebir la emoción, las cuales contribuirán para que, a partir de éstas, se comprenda el alcance que toman los estudios de la emoción en las organizaciones e identificar la visión que éstos plantean. La tabla 1, muestra, en forma cronológica, algunas de las diferentes conceptualizaciones de la emoción elaboradas por diferentes y distinguidos estudiosos en la materia.

Tabla 1. Conceptualización de la emoción

AUTOR	CONCEPTO
James (1884)	Consideraba que las emociones eran en realidad nuestros sentimientos sobre los cambios corporales, que siguen directamente a la percepción del hecho elicitor.
Watson (1917)	Como un patrón de reacción hereditario, que involucra profundos cambios en el mecanismo del cuerpo como un todo.

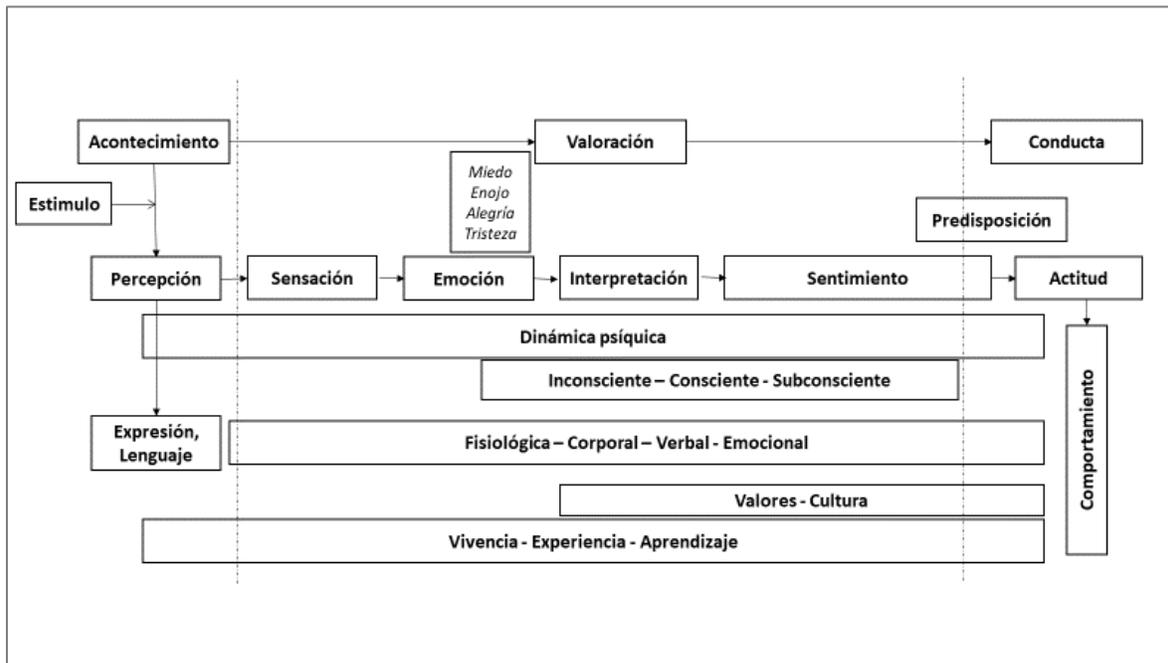
MacLean (1949, 1952)	Visualizó las emociones como un mecanismo de tipo evolutivo que obedece a dos principios: la supervivencia de la especie y la auto preservación.
Bowlby (1969)	Sostenía que son fases de una evolución intuitiva del individuo, ya sea de su propio estado orgánico y la urgencia de actuar o de la sucesión de situaciones ambientales en las que él se encuentra a sí mismo, son acompañadas de expresiones faciales y corporales.
Lutz (1988)	Situándose en un extremo opuesto a la concepción naturalista, propone ver las emociones como prácticas ideológicas, como procesos culturales e interpersonales de denominación, persuasión y justificación, como productos emergentes de la vida social. Desde esa óptica, el significado emocional no es precultural, sino predominantemente cultural y variable.
Kihlstrom, Shelagh, Tobias y Tobis (2000)	Propusieron que no necesariamente son procesos subjetivos de tipo consciente, sino que pueden presentarse aún sin que la persona que las experimenta sea consciente de la emoción por sí misma.
Lazarus (2000)	Son un sistema organizado complejo constituido por pensamientos, creencias, motivos, significado, experiencias orgánicas subjetivas y estados fisiológicos, los cuales surgen de la lucha por la supervivencia y florece en los esfuerzos por entender el mundo en el que vivimos.
Bisquerria (2009)	Es un estado complejo del organismo caracterizado por una excitación o perturbación que predispone a una respuesta organizada. Las emociones se generan como respuesta a un acontecimiento externo o interno.
Caruana y Tercero (2014)	Son experiencias subjetivas, fenómenos psicofisiológicos de corta duración, que surgen de nuestra lucha por la supervivencia y representan formas de adaptación frente a las cambiantes demandas del entorno, cuya expresión nos permite interactuar con el mundo en que nos movemos.

Fuente: Elaboración propia

Para una mayor comprensión de estos conceptos, es necesario prestar atención al proceso de la emoción (Aguado, 2005; Páez y Vergara, 2000), con el fin de ubicar los elementos que están implicados en el mismo y, a partir de su progreso poder comprender como se va delimitando cada concepto dado a la emoción; este ejercicio es con la finalidad de conformar una visión un tanto más amplia sobre la emocionalidad del ser humano que facilite la comprensión del rol que juega la emocionalidad en la interacción social y, por lo tanto, comprender su influencia en el comportamiento organizacional.

La figura 2, trata de esquematizar el proceso de la emoción en función a tres momentos específicos por los que atraviesan las diferentes experiencias vivenciales humanas, los cuales son denominados como: los acontecimientos, la valoración de esos acontecimientos y la respuesta dada a los mismos mediante la conducta.

Figura 2. Proceso de emoción y los elementos implicados



Fuente: Elaboración propia

El proceso nace en un entorno donde se presenta una situación específica que contiene diferentes estímulos, éstos son percibidos por el ser humano mediante los sentidos; en ese instante, entran en función tanto el aparato psíquico, en su nivel inconsciente o instintivo, y la expresión o lenguaje, en modalidad fisiológica, estos elementos van generando la experiencia vivencial de la persona. Posteriormente y de manera inmediata a la percepción, surge una sensación (primera impresión) que pasa a formar parte de una emoción; misma que, al conectarse con la dinámica intrapsíquica, va dando forma a una interpretación de la experiencia vivencial, donde entran en juego los valores y los elementos complementarios de la cultura personal que dan significado a la experiencia; así mismo, las instancias psíquicas, que podrán manifestarse en conductas de manera consciente o inconsciente (en éstas últimas se expresan los mecanismos de defensa⁴). Éste es el

⁴ Es la descripción de las luchas del yo contra ideas y afectos dolorosos e insoportables (Freud, 1894).

momento de la valoración de la situación, el cual se desarrolla desde la sensación hasta el sentimiento y que incluye la expresión de la experiencia vivencial mediante el lenguaje corporal y, en cierta forma, el lenguaje verbal. Finalmente, una vez interpretada la experiencia vivencial se forma una disposición o predisposición a la situación y se expresa a través de la actitud o la conducta pero ésta se almacena como un aprendizaje que bien se puede denominar aprendizaje emocional, puesto que será el referente para el comportamiento en situaciones similares posteriores, mediante el lenguaje corporal; es decir, el cuerpo aprenderá a conducirse, ante situaciones con características semejantes, por medio de los registros emocionales y las consecuencias de las acciones emprendidas en aquel entonces y que serán significativas para el proceso de emociones actuales o futuras.

López y Enríquez (2016), hacen una revisión en el abordaje del mundo de las emociones desde la perspectiva de las ciencias sociales, principalmente las emociones básicas: miedo, enojo y tristeza, por ser las más usuales y las que provocan sufrimiento personal y social. Mencionan que, actualmente se toma en cuenta la teoría del afecto, por ejemplo, en trabajos de Ticineto y O'Malley (2007) y Gregg y Seigworth (2010); así como la aprehensión de lo emocional, ganando interés como nuevo enfoque y legitimación de acuerdo con Lutz y White (1986); y, hacen referencia que, según Camps (2011), se está sobredimensionando la concepción del ser humano emotivo y disminuyendo el componente racional.

Casado y Colomo (2006) por su parte, mencionan que hay diferencias en las aportaciones teóricas sobre las emociones, puesto que existen diversos enfoques en los estudios sobre éstas, tales como el enfoque evolucionista, el psicofisiológico, el conductista, el cognitivo y el construccionista; además algunas perspectivas le otorgan significado a lo racional y otras lo niegan. También, hay quienes se oponen a la razón y quienes insisten en una complementariedad o relación

entre la emoción y la razón (Camps, 2011 en Casado y Colomo, 2006). En este sentido, Morgado (2008 en López y Enríquez, 2016) señala que:

“Ambas se necesitan porque así estamos biológica y socialmente contruidos, no hay seres normales puramente emocionales o puramente racionales y el acoplamiento emoción-razón es deseable porque evita el malestar y tensión del desajuste y genera estabilidad anímica (2008:10)

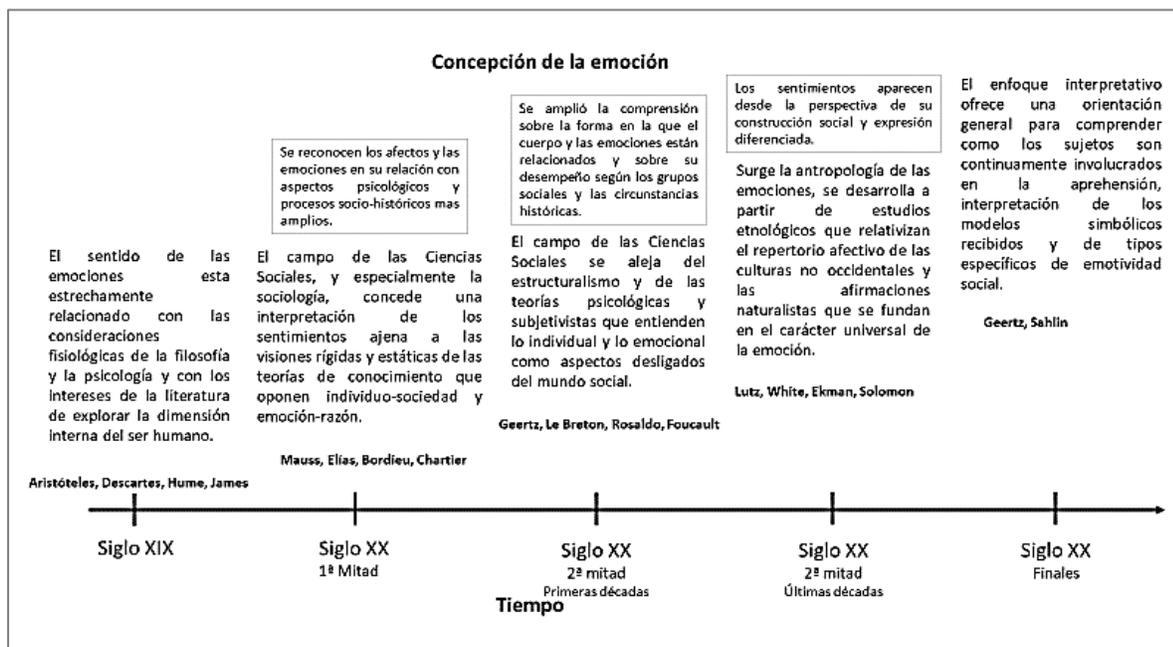
De acuerdo con Chóliz (2005), las emociones son procesos físicos y mentales, neurofisiológicos y bioquímicos, culturales y psicológicos de aparición reactiva, abrupta y breve, las cuales conllevan manifestaciones físicas y químicas que producen agitación a través del sistema nervioso central; esto es, dan o quitan ánimo, es decir mueven al cuerpo. Los sentimientos son las emociones culturalmente codificadas, nombradas y que permanecen en el tiempo, algo como las secuelas profundas de placer y dolor que dejan las emociones en la mente y en el organismo.

Por otra parte, para introducir al tema de la emoción en las organizaciones desde la perspectiva sociológica, es conveniente, hacer un recorrido histórico sobre la concepción de la emoción donde por lo menos aparecen cuatro momentos importantes del estudio de las emociones en Europa y Norte América (Bolaños, 2016) hasta llegar a la instancia donde las ciencias sociales conceden a los sentimientos facultades explicativas que ampliaron la comprensión sobre la forma en que el individuo y la sociedad se relacionan y sobre el hecho de que en las emociones se hacen comprensibles las motivaciones y acciones que subyacen a procesos sociales y culturales particulares.

Esta perspectiva, problematiza la naturalidad de los comportamientos emocionales y toma distancia de la fisiología y de la psicología, las cuales tendieron a supeditar las emociones a un lado

de las dicotomías cuerpo-mente, individuo-sociedad, privado-público y naturaleza-razón, instauradas por la tradición positivista. En la siguiente figura 3, se intenta estructurar una aproximación sintética, en función a un orden cronológico, sobre los momentos sobresalientes de la concepción de la emoción desde la perspectiva sociológica tomando en cuenta a los principales representantes y sus aportaciones con bases de la antropología y la sociología, con el propósito de establecer un vínculo entre los elementos físico-corporales, hábitos psíquicos, formas sociales y culturales subyacentes al estudio de la sociedad.

Figura 3. Recorrido sociohistórico de la concepción de la emoción.



Fuente: elaboración propia a partir de Bolaños (2016)

De acuerdo con la aportación de Bolaños (2016), se puede señalar que la concepción de la emoción ha tenido una evolución de lo funcionalista a lo simbólico, a lo interpretativo para poder conocer y comprender la emocionalidad de las personas que integran un grupo o un colectivo. En este sentido, las emociones han ganado interés en el plano del conocimiento de los grupos y de las sociedades, siendo un foco central de atención las organizaciones al ser consideradas como uno de

los pilares del desarrollo económico de una sociedad (Granovetter, 1985) pero también sociocultural.

De las emociones básicas, el miedo ha generado mayor interés y se ha centrado la atención en su estudio, en parte por concebirse como la falta de amor, confianza y esperanza; y, por otra parte, por la importancia histórica y actual de esta emoción en una sociedad del riesgo y de la incertidumbre, cuando la ciencia asusta igual que soluciona (Bauman, 2013).

Actualmente se dice que, las emociones son de tipo intencional, ligadas a saberes de creencias y que se inscriben en el problema de la representación, éstas se experimentan fisiológicamente, pero también son estados mentales, intenciones hacia un objeto, con una visión del mundo que juzga valores y construye saberes de creencias en imaginarios sociodiscursivos; además, son disparadores de estados cualitativos y reacciones de comportamiento (Aranguren, 2016; Parkinson, 1996).

En el contexto del estudio del miedo, el enojo y la tristeza como emociones básicas del ser humano social, las emociones cobran sentido, alumbran o deslumbran vidas y los estudios informan, previenen o desbordan; pero siempre devienen en comportamientos sociales. Si el miedo protege, el enojo defiende y la tristeza introspecta; estas emociones tienen una función en la interrelación social y en la sobrevivencia cultural. En este sentido, Camps (2011 en López y Enríquez, 2016) dice:

“la reacción afectiva es necesaria para orientar la conducta en contra de lo que se proclama como inaceptable e injusto” (2011:17).

Las emociones son vehículos de entendimiento que ponen en articulación pensamiento y sentimiento y, por ello, no pueden verse como expresiones irracionales. Rosaldo (1991) señala que:

“los sentimientos siempre están conformados a través del pensamiento y el pensamiento está cargado de significado emocional. Las emociones son pensamientos que de alguna manera “se sienten” en oleadas, pulsos, “movimientos” de nuestro hígado, mente, corazón, estómago, piel” (1991:43).

De esta manera, el espacio laboral es concebido como un campo sociopolítico, pero también emocional, articulado por concepciones, tradiciones, creencias, prácticas, sentidos, emociones y significados, y por normas y reglas que regulan esto. Lo anterior puede llevar a considerar una categoría del régimen emocional (Reddy, 2001) como posible mecanismo de orden para comprender cómo se articula el espacio laboral y las formas de expresión a través de las emociones.

Con la globalización, la diversidad y la tecnología, las exigencias del entorno organizacional incrementaron a un ritmo acelerado dando paso a considerar la iniciativa, la decisión y la competitividad como elementos clave para que la gestión de las organizaciones hiciera frente a los riesgos globales (Solís, et al. 2012). En este sentido, la necesidad inmediata de estas organizaciones, inmersas en el entorno cambiante de la modernidad, de una sociedad en riesgo (Beck, 1998), despertó el interés por la dimensión emocional, la cual hace referencia al sentir, al estado anímico, al manejo de las emociones, a la expresión de los sentimientos y al afecto implícito en las interacciones sociales (Fernández, 2000); donde el principal actor, el encargado de tomar las decisiones en una acción organizada que requiere de una esmerada atención sobre la dimensión emocional, será el eje que conduce las actividades organizativas, las prácticas organizacionales o la vida cotidiana de éstas.

De acuerdo con Rentería y Aguilar (2009), el sentir se conecta con el pensamiento, es decir con la razón, ya que mediante la percepción se logra dar sentido a la experiencia emocional y,

finalmente, se expresa a través de la conducta. En este proceso de conexión, el aparato psíquico interviene significativamente, puesto que determina los actos conscientes e inconscientes de la persona en el momento de la experiencia. Aquí, la perspectiva del psicoanálisis en la organización se encarga del análisis de este fenómeno; sin embargo, el motivo, la emoción o el sentimiento; es decir, el por qué la persona hace o actúa de determinada forma y el cómo se siente al hacerlo, ha tenido escasa profundidad en el análisis organizacional. Estos elementos son básicos para comprender la subjetividad de la personalidad en cuanto a los rasgos de carácter y, por ende, del comportamiento del ser humano, de sus interacciones sociales y la forma de relacionarse, comunicarse o expresarse con los demás ya que su comportamiento será el resultado de la mezcla de los aspectos emocional, intelectual y volitivo del individuo. Lo anterior, da mayor énfasis al interés organizacional por conocer, comprender y entender el lenguaje emocional del ser humano como complemento de su concepción como entidad y la forma como participa en lo colectivo, específicamente en la organización.

Hochschild (1979) afirma que lo que sentimos es tan importante como lo que pensamos o como lo que se hace en una interacción social. Esta premisa es la base de la propuesta de la dimensión emocional como perspectiva de análisis de los fenómenos socioculturales; para fundamentarla, es necesario hacer una revisión del tránsito de las emociones como categoría psicológica al uso como categoría sociocultural; es decir desde su concepción y caracterización dentro de la psicología y sus diferentes ramas de especialización hasta la concepción desde la sociología, la antropología y la historia para llegar a una intersección entre estas perspectivas y visionar la manera de concebir a la emoción primordialmente para el estudio en las organizaciones.

En primer lugar, desde la psicología del siglo XIX, las emociones han ocupado la agenda de los estudios psicológicos (incluyendo la psiquiatría y el psicoanálisis) y filosóficos. Hacia finales

del siglo XVIII y principios del XIX, las emociones se concibieron como productos de la mente que afectaban al cuerpo (López y Velasco, 2016); de ahí la acentuada y progresiva asociación de las emociones con los procesos mentales, la conciencia, el comportamiento humano y las cogniciones. Esta relación, tiene una historia que no solamente ha contribuido a la naturalización y universalización de las emociones como fenómenos psicofisiológicos, sino que les ha otorgado un sitio en el cuerpo: el cerebro.

Por otra parte, cabe señalar que los estudios realizados por Darwin en el siglo XIX contribuyeron a la naturalización de las emociones, al considerarlas sustratos fundamentales de la vida instintiva en su teoría evolutiva y ubicarlas como orientadoras de la conducta, esta última tesis ha sido retomada en la década de los noventa por las neurociencias (Tondon, 2000 y Blackemore, 2000 en Martín-Rodríguez et al, 2004). Desde este campo de estudio, las emociones cumplen una función importante en la intuición, porque se trata de un rápido proceso cognitivo, a través del cual llegamos a una conclusión concreta sin ser conscientes de los pasos intermedios.

Un aporte, más reciente, desde las neurociencias es realizado por Damasio (1994 y 2005) quien define la emoción como un conjunto complejo de respuestas químicas y neuronales que forman un patrón distintivo. En sus reflexiones en torno a la relación entre emociones y la razón, sostiene la tesis del marcador somático de las emociones, toda vez que éstas son como un “sentimiento visceral” –respuesta encubierta– que aparece por debajo del radar de nuestra conciencia con una rotunda eficacia (Damasio,1994).

La aportación más destacable del neurólogo Damasio (2005), es colocar a las emociones como cogniciones, con la cual intenta eliminar la distancia entre razón y emoción, impuesta desde la psicología. No obstante, su argumento sobre la “naturaleza de las emociones” sigue quedando

circunscrito al ámbito biológico, y su referencia a lo simbólico es un elemento subvalorado por las neurociencias.

En segundo lugar, desde la sociología, la antropología y la historia, los estudios sobre la emoción han separado aquella herencia epistemológica, a través del giro afectivo. En el último tercio del siglo XX estas disciplinas se interesaron por la inclusión de las emociones como vía de acceso clave para el conocimiento de cualquier fenómeno o situación social. Desde la sociología se considera que las emociones no son acontecimientos excepcionales en la vida social, también forman parte del universo simbólico y son un sustrato de la reflexividad humana y social (Schütz, 1974), por lo que la descripción, explicación y comprensión sociológica, cultural e histórica de la realidad es incompleta, cuando no se reconoce e incorpora a un actor sintiente en los procesos de interacción social y comunicación que corresponden a situaciones sociales específicas (López, 2016). Una de las aportaciones más importantes en la sociología de las emociones es la de Hochschild (1979), quien propuso la imagen de un “actor que siente”, rechazando la idea de un actor hiper-racional y calculador, carente de emociones, así como aquel dominado por sus impulsos emocionales.

Por su parte, la antropología de las emociones se ha encaminado a demostrar que las emociones están más cercanas a la cultura que a la naturaleza (Lutz y White 1986; Lutz 1986, 1988 y 1990; Le Breton, 2012). Desde esta perspectiva, las emociones reflejan los valores y las relaciones de poder y lucha de los grupos humanos, porque el significado emocional está fundamentalmente estructurado por determinados sistemas culturales y sociales. La historia cultural de las emociones ha intentado responder si las emociones son históricamente construidas, culturalmente contingentes y relativas, anti-esencialistas, anti-deterministas y cambiantes, poniendo énfasis en el tiempo; o bien, si son fisiológicas, inmutables y básicas.

Sin embargo, aún con las aportaciones en estos campos de estudio, se han generado investigaciones que han terminado por reducir las emociones a cogniciones, valores o expectativas, referidas en el lenguaje o construidas por éste, pero se ha dejado fuera la dimensión corporal, “ignorando que la vivencia, activación y expresión de las emociones está conectada con el cuerpo” y las experiencias (Enciso y Lara, 2014).

La dimensión emocional como perspectiva de análisis de los fenómenos socioculturales es una propuesta que pretende rebasar esas limitaciones y ubicar a las emociones como una categoría de análisis, lo cual implica recuperar la noción del actor social, cuyo mundo simbólico está conformado por las emociones, los afectos y los sentimientos y no sólo por las cogniciones que dotan de sentido sus acciones, superando la construcción binaria antagónica emociones versus razón.

El estudio de fenómenos sociales como la globalización, las agendas políticas, la migración, la violencia, la protesta social, los procesos salud-enfermedad, las relaciones de género o el papel de los medios de comunicación en nuestra sociedad, entre otros, ganaría profundidad cuando se reconozca e incorpore a su análisis la dimensión emocional que los constituye para dar cuenta de la complejidad de estos fenómenos en los niveles micro, meso y macro social; de esta manera, se apreciarían las transformaciones en los discursos y prácticas individuales y colectivas de los conjuntos sociales; se evidenciaría cómo la vida íntima se estructura a partir de procesos sociales y culturales más amplios.

En síntesis, un análisis con atención a las emociones tomando en cuenta las perspectivas anteriormente señaladas, permite reflexionar sobre cómo la experiencia de los sujetos moviliza, obtura o potencia la agencia social. El análisis de los procesos socioculturales vistos desde la

dimensión emocional puede generar nuevos marcos éticos y de interpretación que recuperen al sujeto y su acción en la comprensión de la relación entre las mediaciones y las estructuras sociales.

A manera de una propuesta epistemológica, sobre el tema de la emoción en la organización, que va tomado forma a través de las experiencias de las investigaciones realizadas, de las aportaciones desde la docencia en los campos disciplinares de interés y de la difusión científica en el campo de los estudios socioculturales de las emociones mismos que pueden complementarse con las aportaciones de las diferentes disciplinas o campos de estudio interesados en el tema central de la emoción en la sociedad actual, el centro de atención de este apartado se enfoca en una revisión del desarrollo de los estudios de la emoción en las organizaciones y conocer la forma como ha sido abordada la emoción e identificar su interacción con la cultura organizacional con el fin de poder describir la forma cómo se puede analizar esta relación emoción-cultura desde la perspectiva de los estudios organizacionales para reflexionar sobre las consecuencias o la participación de esta relación en el comportamiento de las organizaciones modernas, logrando una aproximación teórica a la realidad organizacional del contexto actual.

4.1.2. Desarrollo de los estudios de la emoción en la organización.

Anteriormente, las emociones no estaban consideradas en la agenda de investigación sociológica, organizacional o gerencial. Sin embargo, desde 1990 en adelante, ha aumentado considerablemente el interés en el rol, la función y la importancia de las emociones para la sociedad en general, y particularmente para los políticos, los movimientos sociales y las organizaciones. Diversas publicaciones muestran el interés trans e interdisciplinario de las emociones en las organizaciones; de igual forma, una serie de revistas sobre "emociones en el trabajo" o "emociones en las organizaciones", tales como los Anales de la Academia Americana de Ciencias Políticas y

Sociales (1999), Trabajo y Ocupaciones (2000), Revisión de la Gestión Recursos Humanos (2002), Relaciones Humanas (2007) y la Revista Internacional de Organización del Trabajo y Emoción (2005). Sin embargo, a pesar de los diferentes objetivos y focos de investigación, los autores coinciden en un punto: todos refutan la idea de la oficina puramente "racional" y resaltan las numerosas formas en que la organización se puede ver como "arenas emocionales" (Fineman 1993 y 2000).

Los estudios realizados por Hochschild (1979), han sido descritos como los pioneros en esta arista; en 1979, publicó el artículo "El trabajo de las emociones, las reglas de los sentimientos y la estructura social" en *The American Journal of Sociology*, donde argumentó que los seres humanos de forma continua, consciente o "latentemente", someten sus propios sentimientos y los de los demás a evaluaciones cognitivas e intentan moldearlas y controlarlas. Se basó en el trabajo de la emoción en relación con las reglas de sentimiento que se aplican a los marcos de cada interacción situada. Por lo tanto, las emociones no "le pasan" a la gente como lo haría el estrés convencional sobre la irracionalidad de las emociones, sino que son parte integrante del mundo social y cultural en el que vivimos (Hong, 1973).

El trabajo en las organizaciones pertenece a este mundo y su característica distintiva es que en este ámbito puede ocurrir una alienación de la experiencia privada de las emociones, ya que el manejo de la emoción se requiere y se realiza a cambio de un salario.

Hochschild (1979) ejemplifica que, "cuando el gerente le da a la empresa su fe entusiasta, cuando la azafata de la aerolínea les brinda a sus pasajeros su calidez tranquilizadora pero casi genuina y tranquilizadora, lo que se vende como un aspecto de la fuerza de trabajo es la acción profunda". (1979: 569).

El creciente interés en las emociones desde las ciencias sociales está entrelazado con una atención general de la sociedad, pero de manera particular en el giro cultural que comenzó en la

década los 60's, la cual trajo consigo una crítica masiva contra la producción científica del conocimiento y sus suposiciones implícitas sobre la objetividad en el tema central de la relación entre la emoción y la cultura. Los principales argumentos que se han obtenido son los siguientes:

- No hay límites claros entre la "realidad " y su descripción, entre un mundo externo (objetivo) y uno interno (subjetivo), entre el conocimiento y la opinión de acuerdo con los aportes de Rorty en 1980 al tratar de dar una explicación de las emociones.
- Tampoco existen límites entre la cultura, la política, la economía o entre lo privado y lo público según los aportes realizados por Best y Kellner, así como Seidman en el giro posmoderno, en 1997; y por Jameson con el giro cultural en 1998.
- El poder constituye y satura las relaciones sociales a través de regímenes de conocimiento y praxis de acuerdo con las aportaciones de Foucault en 1976 sobre la voluntad del saber y 1995 sobre el poder y la resistencia, así como los trabajos de Laclau y Mouffe en 1985 sobre la hegemonía y la estrategia socialista.
- El pensamiento binario de las lógicas occidentales distorsiona y reprime el cuerpo, los sentidos, lo social y la interdependencia de los individuos de acuerdo a los aportes de Butler en 1993 sobre el género, Williams en 2001 sobre la relación entre la cultura y la sociedad, y McDonald en 2006 sobre los movimientos globales.

Por otra parte, una cantidad creciente de investigación y literatura tanto de las ciencias naturales (Damasio 1999, 2005 desde la neurobiología) como de las ciencias sociales (Barbalet 1998, con el acercamiento a una macrosociología; Flam 2000, con el hombre emocional en la acción colectiva; y Fineman 2006, sobre el ser positivo) abordan los enfoques críticos y radicales de las emociones, estas argumenta que la emoción es inherente a la racionalidad y a la toma de decisiones racionales; por ejemplo, Barbalet (1998), sustenta que el enfoque convencional se basa

en representaciones culturales que oscurecen el papel de las "emociones de fondo" y las etiqueta como "actitudes" en vez de sentimiento ya que estos sirven como guías internas que ayudan a comunicar señales que también pueden guiar a otros.

Desde otro punto, una teoría de las emociones promete dar cuenta del vínculo entre la estructura social y los actores individuales, esta teoría con la firme intención de llegar a comprender las formas como las estructuras sociales no solo se mantienen y reproducen, sino que también se alteran; aspectos que sustentan las aportaciones de Goffman (1959), a través de mecanismos de grupo conformidad, la orientación emocional en el complejo campo social y la construcción e internalización de los roles sociales, identidades y autopercepciones; y los aportes de Collins (1990) y Kemper (2006) sobre las interacciones sociales a través de los mecanismos de poder y estatus.

De esta forma, según Bericat (2000), los patrones del manejo y la representación de las emociones en las organizaciones a menudo se han atribuido a cambios estructurales, la exclusión y delegación de la emoción a la vida privada en el curso de la industrialización (Stearns 1988) o la mejora del trabajo emocional debido al creciente sector de servicios (Sutton y Rafaeli, 1988). Por lo tanto, los autores describen la transformación de la "burocracia desapasionada" en la "organización emocional" (Bolton 2005:14 en Gorroño, 2008), junto con una disciplina creciente seguida y acompañada de una informalización de las emociones, un progresivo manejo de las emociones o una rutinización avanzada del control.

Mestrovic (1997) sostiene que, vivimos en una sociedad post-emocional donde la evaluación y gestión continuas de las emociones (en relación con los sentimientos y las reglas de visualización) conduce a la pérdida de "emociones auténticas". Por otro lado, se puede argumentar que nunca ha habido organizaciones emocionales, más que sociedades afectivas. El ideal weberiano de tipo 'sin ira y con pasión' es más bien para ser visto como un régimen emocional internacional donde las emociones se ven con sospecha (Stearns 1994). Sin embargo, para los conceptos y

prácticas de gestión, se puede demostrar que la valorización de las emociones, ya sea negativa o positiva, destructiva o constructiva, siempre ha sido ambivalente y ha tenido varios cambios de acuerdo con Sieben y Wettergren (2010); quien además menciona que esa valorización se está transformando en un régimen emocional que explicita la exhibición y el abrazo de emociones "positivas", como la confianza, el amor, el entusiasmo, la amabilidad, la felicidad, la confianza en uno mismo, el amor propio y la mejora personal, mientras requiere el control y la gestión de las emociones "negativas", como la cólera, los celos, la envidia, el resentimiento, la desilusión, la tristeza, la distancia irónica o desvinculada.

El enfoque contemporáneo sobre las emociones no es igual a "dejar salir las emociones", sino que reconoce su existencia y valor al mismo tiempo que exige su uso de acuerdo con las normas de un manejo "inteligente" de las emociones, tal como Goleman (1996), Fineman (2000), Sieben (2010) y Neckel (2009) lo han expuesto en sus obras al abordar el control de las emociones. Este argumento, según Sieben y Wettergren (2010), lleva al punto donde la existencia de las llamadas "emociones auténticas" debe ponerse en duda, puesto que si no existe una sociedad a-emocional, tampoco puede haber una sociedad donde las emociones no sean controladas y manejadas.

La extensión y variedad de los regímenes emocionales sociales han sido señaladas por algunos antropólogos sociales, tales como Harré y Parrott (1996) analizando las dimensiones social, cultural y biológica de las emociones; Reddy (2001) así como Stearns y Stearns (1985) delimitando un marco de referencia para la historia de las emociones y algunos de los académicos orientados históricamente, como Stearns (1994) en una perspectiva de la construcción emocional del siglo XX, y Wouters (2007) con el análisis de una forma de civilización de las emociones; o, aún más histórico, con Elias (1982) y los fundamentos sociológicos. De igual forma, por la investigación de Mastenbroek (2000) sobre los regímenes emocionales históricamente cambiantes

de las organizaciones. Por lo tanto, tiene sentido hablar de regímenes emocionales como disposiciones emocionales internalizadas, análogas a la noción de habitus⁵ de acuerdo con Bourdieu (Illouz 2007).

De acuerdo con lo anterior, la percepción de las emociones auténticas se vincula con la noción de un "yo"⁶ considerado como un "yo auténtico", lo cual se puede identificar en los trabajos de Tracy (2005) y Tracy y Trethewey (2005) sobre la dicotomía del sí mismo en la identidad organizacional y sobre el malestar laboral respectivamente; lo cual, puede ser una representación cultural generalizada que tiende a mejorar el "yo biográfico autónomo" como esencia en nombre del "yo fragmentado y situado" como se produce en la interacción social de acuerdo con las aportaciones de Mead (1976) sobre el "yo" como organización en contacto con el mundo social, Hong (1973) como dos mundos emotivos relacionales culturalmente construidos, Garfinkel (1984[2006]) sobre el estudio de la vida cotidiana como metodología, y Collins (1988) sobre la exploración del orden de la interacción social .

Por otra parte, Fineman (1993 en Fineman, 2000), caracteriza a las organizaciones como escenarios emocionales para capturar la intensa actividad de la emoción existente en la vida organizacional; expresa que, como ámbitos emocionales, las organizaciones unen y dividen a sus miembros. Las frustraciones y pasiones diarias tales como: aburrimiento, envidia, miedo, amor, ira, culpa, enamoramiento, vergüenza, nostalgia y ansiedad, están profundamente entrelazadas en

⁵ Es el sistemas de disposiciones duraderas y transferibles, estructuras estructuradas predisuestas para funcionar como estructuras estructurantes, es decir, como principios generadores y organizadores de prácticas y representaciones que pueden estar objetivamente adaptadas a su fin sin suponer la búsqueda consciente de fines y el dominio expreso de las operaciones necesarias para alcanzarlos, objetivamente <reguladas> y <regulares> sin ser el producto de la obediencia a reglas, y, a la vez que todo esto, colectivamente orquestadas sin ser el producto de la acción organizadora de un director de orquesta (Bourdieu, 1991:92).

⁶ Es una instancia psíquica que se presenta a partir de los dos años y se rige por el principio de la realidad. Eso significa que el Yo está más enfocado hacia el exterior, y nos lleva a pensar en las consecuencias prácticas de lo que hacemos y los problemas que puede generar una conducta demasiado desinhibida. Esto hace que se enfrente a las pulsiones del placer, para lo cual utiliza los mecanismos de defensa (Freud, 1992).

la forma en que se representan y aprenden los roles, como se ejerce el poder, como se tiene confianza, como se forma el compromiso y como se toman las decisiones.

Po lo tanto, las emociones son caracterizan e informadas o expresadas en los procesos organizacionales. En este sentido, las emociones toman un papel importante en la forma como se crean los significados y el orden en las organizaciones, la producción y la política de las diferencias sociales, la cultura y el cambio organizacional que bien pueden generar diferentes facetas de la emocionalidad en el trabajo la cual contribuya a la formación de una arena emocional en las organizaciones.

Fineman (2000) afirma que las emociones se han convertido en una especie de subdisciplina en el estudio del trabajo y las organizaciones, ya que actualmente el interés por algunos profesionales se ha hecho presente. Por un lado, mediante la presentación de ponencias y simposios sobre el tema de las emociones han participado en las principales conferencias organizacionales y de gestión.

Por otra parte, Sieben y Wettergren (2010) refieren que asociaciones de sociólogos organizan foros dedicados al estudio de las emociones, las cuales reflejan un movimiento hacia lo que llama una “sociología apasionada” y que pueden identificarse mediante los trabajos de algunos investigadores, tales como:

- Game y Metcalf en 1996, con temas como la identidad, el conocimiento, la metáfora, la magia, el deseo, el poder, la vida cotidiana y la mediación cultural presentan un análisis de lo que puede hacer la sociología para ayudar a comprender la vida y las condiciones sociales actuales.
- George y Brief en 1996, y de Pinder en 1998, al abordar la conexión entre la emoción y la motivación.

- Estrada y colaboradores en 1997, así como Weiss y Cropanzano en 1996, sobre las consecuencias del afecto y el estado de ánimo en el trabajo.
- Doherty en 1998 y Verbeke en 1997, sobre el contagio emocional para conocer cómo se atrapa y transmite la emoción.

Algunos aspectos de esas investigaciones han llegado a la gestión popular y la literatura psicológica como problemas emocionales, tales como: la envidia en el lugar de trabajo, la intimidad, el acoso, el estrés y la inteligencia emocional, mediante trabajos como los de Goleman (1996), Abraham (1999) y Manucci (2016) que particularmente han recibido una considerable atención por parte de consultores organizativos y psicólogos organizacionales.

En función al establecimiento de líneas de investigación definidas, tales como las citadas anteriormente, que mantienen un vínculo con el tema de las emociones, cabe hacer mención sobre la existencia otra área de preocupación relacionada con la emoción, que últimamente ha ganado interés: la estética; ya que en la vida laboral, la estética y las emociones están mediadas y conformadas por objetos materiales: máquinas, tecnologías, habitaciones, libros, paredes, ventanas, tazas, máquinas de café, etc.; incluso algunos teóricos sociales consideran a los objetos materiales como “actores” por derecho propio en las relaciones organizacionales, como por ejemplo, Callon, 1987, Simon, 1996 y Latour, 1991.

4.1.2.1. La cultura de la organización dentro de los estudios de la emoción en la organización.

Una ciencia social de las emociones se vuelve no menos sistemática o rigurosa al encontrar diferentes voces o formas expresivas para transmitir experiencias y significados cruciales. De esta manera, considerar a las emociones en las organizaciones como fenómenos sociales integrados es

fundamental para comprender la experiencia y los contextos de la emoción, principalmente de manera cualitativa.

Por lo anterior, para el desarrollo de una investigación sobre el tema en cuestión, será conveniente mantener una mirada más amplia y crítica sobre los parámetros organizativos culturales y estructurales de las formas emocionales para desarrollar conceptualmente perspectivas micro y meso sobre la emoción organizacional.

De manera sintética, en la tabla 2, se presenta la forma de concebir la emoción en algunos de los estudios realizados en diferentes organizaciones y compilados por Fineman (2010) y Sieben y Wettergren (2010), en la tabla se logran identificar los elementos con los que cada autor relaciona a la emoción, el origen de esa relación y, de manera puntual, el surgimiento de una emoción en particular; así mismo, se logran determinar los fines que persigue cada estudio sobre la emoción o el interés específico para conocerla, además de las consecuencias generadas a partir de la relación entre ciertos elementos y la emoción misma; finalmente, se citan las conjeturas que se obtienen de cada estudio.

Tabla 2. Análisis de diferentes estudios de la emoción en las organizaciones

RELACIÓN CON...	SE ORIGINA EN...	PERSIGUE FINES DE...	SUS CONSECUENCIAS SON...	LA CONJETURA ES...
Control (Greenspan, Ashforth Hummphrey)	Las relaciones formales e informales entre jefe-subordinado, trabajador calificado-trabajador no calificado, veterano-novato, hombre-mujer	Influencia mutua para lograr fines políticos	Al mover el control entre los actores también se mueven los sentimientos y las emociones	La fusión refleja una mutualidad de lo racional y lo emocional
Racionalidad (Mumby y Putman, Damasio y Sousa)	La capacidad del ser humano para pensar y actuar racionalmente para maximizar los logros	Sacar provecho de la situación, producir de manera eficiente y económica	Se revela la clarificación de prioridades y el sentido dado a los eventos. Hay entendimientos emocionalizados	Existe influencia emocional en la toma de decisiones por la presión moral. Los medios, fines y opciones son creados a través de discursos

				y procesos sociales emocionalizados
Identidad (Sandelands y Boudens)	El sentido de pertenencia, el sentido de ser y hacer en el grupo para estar en comunidad y ser parte de la acción	Interiorizar ideas y creencias en común para lograr acciones encauzadas a los objetivos del grupo	Los componentes cognitivos, volitivos y afectivos de las emociones desencadenan comportamientos reales o simulados en función al sistema de creencias personales	Existe controversia sobre el sentimiento verdadero y el comportamiento como si se tuviera tal sentimiento. Las emociones tienen un objeto intencional dirigido a algo para el bienestar propio
Autenticidad (Blake, Tomiuk)	El paquete cultural de discursos: lenguaje, etiqueta, forma de comunicación que privilegian significados particulares o sentimientos en momentos particulares en el tiempo	Obtención de aceptación y confianza en la interrelación con los demás miembros del grupo	Que el “yo verdadero y esencial” se ve comprometido o consumido bajo ciertos regímenes del trabajo sobre el manejo emocional, hay un “yo central” camuflado por los símbolos de convención social	La concepción del “verdadero yo” y la autenticidad es errónea puesto que los seres humanos estamos definidos de manera efímera e ilusoria a través de un complejo de discursos sociales ligados temporalmente
Compromiso (Meyerson)	El sentido de responsabilidad y cumplimiento social	Apropiación de contenidos culturales e interiorización de significados para la forma de actuar en el grupo	La aceptación de un contenido cultural nunca es estática, los componentes emocionales moldean la práctica y generan experiencias diversas	Comprender que las personas son agentes propositivos, estratégicos y productores de significados diversos
Estética (Wasserman, Rafaeli y Kluger)	El valor, peso o significado que se le da a los objetos materiales. Se hereda de la organización y de la sociedad, pero también se crean códigos de propiedad emocional	Dar forma al comportamiento laboral, en cuanto a lo que es “correcto”. Intenta disfrazar, suprimir o impedir la expresión para mostrar la “mejor cara”	Que existe tensión entre las exigencias de la organización y de la sociedad, es decir entre lo que se requiere en el trabajo y las formas habitual y socialmente del comportamiento emocional)	Es conveniente saber cómo se etiquetan y muestran las sensaciones, los pensamientos y los sentimientos, lo cual tiene que ver con los contextos sociales y culturales que proporcionan las reglas y vocabularios de la emoción
Compasión (Frost, Dutton, Worline y Wilson)	La forma de hacer empatía o dar apoyo personal de una persona a otra, es la presencia emocional al mostrar calidez, afecto y amabilidad	Lograr una empatía que permita la acción en conexión con los otros para estar y colaborar juntos	Existencia de los sentimientos de dolor como los sentimientos de respuesta al dolor mientras se actúa en determinada situación	Comprender la compasión en las organizaciones significa reconocer la ubicuidad del dolor en el lugar de trabajo. El dolor experimentado es parte del ritmo diario de la participación organizacional
Experiencias relacionales	Los cambios en el equilibrio del poder o	Ganancia de poder y tener el control	Existe una encarnación emocional hay	Las normas profesionales,

(Waldron, Pratt y Doucet)	estatus entre los grupos sociales interdependientes	para lograr los objetivos organizacionales	simulación o estrés en cada situación, se genera una identidad confusa	sociales y organizativas sustentan lo que las personas en tales roles deben y no deben mostrar o sentir
Autoestima y confianza (Fineman)	Interacción con los clientes internos y externos	Cambio en el servicio, se debe dirigir hacia los sentimientos de los clientes	Enfermedad y baja laboral	Las emociones y subculturas emocionales influyen en la autoestima y confianza
Simpatía y antipatía (Yiannis)	Interacción con el adulto mayor y la proyección del servidor	Atención efectiva sin influencia del sentimiento de agrado o rechazo con el cliente	Las emociones configuran la forma como se brinda el servicio y como se dan las interacciones	El trabajo de cuidado involucra sentimientos y experiencias de la infancia
Actitud positiva (Bornheim)	Apego a la normatividad de un procedimiento	Selección de personal efectiva	Emociones positivas en todos los niveles de la organización	Principales desencadenantes: condiciones de trabajo y filosofías corporativas
Instinto (Imdorf)	Toma de decisiones en la contratación de personal	Decisiones efectivas en la contratación de aprendices	Alinearse a criterios establecidos y reducir la ambigüedad	El instinto alineado a las reglas da una decisión aceptada
Autoconfianza (Poder)	Empoderamiento como resultado de aspectos psicológicos	Empleados empoderados	No se considera la integración entre colegas y superiores	Es necesario el reconocimiento y acceso a recursos para lograr el empoderamiento
Acoso (Bloch)	Actos negativos y amenazantes entre los miembros	Caracterizar los actos negativos y amenazantes	Comprensión de las consecuencias para la víctima	Análisis con enfoque en las emociones e interacciones
Violaciones (Flam, Hearn y Parkin)	Interacciones en todos los niveles de la organización	Conocer la realidad en los actos violentos y de acoso	Discursos nacionalistas y organizacionales silencian a las víctimas	El silencio reproduce mitos de la organización racional, la familia y la nación amorosa y segura
Tolerancia (Martin)	Momento de espera para ser atendidos	Conocer las emociones positivas o negativas en el momento de espera de atención	Vinculación entre los individuos y actuación en grupos	Las respuestas emocionales están relacionadas con el estatus social

Fuente: Elaboración propia con base en Fineman (2000) y Sieben y Wettergren (2010)

En la tabla 2, se pueden identificar algunos de los elementos culturales que son tomados en cuenta para el estudio de la emoción en la organización y, aun cuando en el desarrollo del contenido de las aportaciones realizadas no se haga mención puntual de la relación entre la emoción y la

cultura, es evidente que son de importancia, significativos o relevantes para la investigación, ya que en todos los estudios revisados tocan, de manera explícita o implícitamente, algún elemento simbólico de la cultura de la organización, tales como: identidad, actos, ideas y significados, así como valores como responsabilidad, compromiso y ética, por mencionar algunos.

Lo anterior, hace evidente un vínculo estrecho entre los elementos culturales y la emoción dentro de las prácticas organizativas dentro de los ambientes laborales que permiten abrir la brecha para el análisis de la relación entre la emoción y la cultura en el comportamiento de una organización tomando como referencia los aportes de los estudios anteriores para identificar, con mayor aproximación a la realidad organizacional, la forma como esta relación o vínculo entre dos elementos importantes para la organización, impactan el comportamiento o la dirección que toman las conductas del colectivo que conforma una organización, así como tratar de identificar el sentido y valor que representa esta relación emoción-cultura para los integrantes de la organización que delinea la forma de relacionarse y convivir como unidad social.

4.1.2.2. ¿Cómo se concibe la cultura de la organización dentro de los estudios de la emoción en la organización?

Dentro de los estudios de la emoción en la organización es difícil encontrar un concepto dado a la cultura, ya que es vista como un espacio social subjetivo donde se hace presente la emoción; por lo tanto, el análisis de la forma como es concebida la cultura en los estudios relacionados con la emoción en la organización, será en función a la manera como dan lugar a los elementos culturales con relación a la emoción o a cómo hacen referencia a los aspectos culturales

cuando se habla de la emoción, particularmente en los entornos organizacionales que, de alguna manera son vistos como ambientes sociales.

De lo anterior, se puede tomar como punto de partida para identificar la relación estrecha entre emoción y cultura en una organización, a la perspectiva social y antropológica como eje central para el análisis de la emoción que se remite y apoya en estas corrientes de estudio para su comprensión y descripción; en función a esto, el resultado de manera sintética, del análisis como se concibe la cultura en los estudios de la emoción en las organizaciones, es el siguiente:

- Es vista como un mecanismo que codifica las emociones, es decir les da valor, sentido o significación dentro del grupo social (Chóliz, 2005)
- Es considerada como el pilar del desarrollo de los grupos sociales donde están las emociones (Bolaños, 2016)
- Como la constitución de creencias e imaginarios que influyen en el comportamiento de los grupos sociales (Aranguren, 2016)
- Como la articulación social de los pensamientos y los sentimientos en expresiones con sentido para los integrantes (Rosaldo, 1991)
- Como espacios que articulan concepciones, tradiciones, creencias, prácticas, sentidos, emociones y significados regulados por normas establecidas en grupo (López y Enríquez, 2016)
- Se hace referencia a través de temas como la identidad, el conocimiento, la metáfora, la magia, el deseo, el poder, la vida cotidiana y la mediación.
- Como aquello por lo que sentimos afectivamente lo que sentimos, aquello que determina el cómo y el qué de nuestra afectividad; o tal vez cómo sentimos y qué sentimos define la cultura. (Atencia-Escalante, 2005)

- Proporciona los contextos para los modelos normativos de la expresión emocional desde el ritual hasta lo mundano (Mesquita y Albert, 2010)

Con lo anterior, se puede concluir que existe un vínculo, conexión o relación entre los elementos culturales y las expresiones emocionales dentro de las prácticas sociales y dependerá de la perspectiva de análisis y las tendencias investigativas para esclarecer o disipar esta relación donde el centro de atención es y será, el ser que piensa, siente y hace; es decir las personas que integran las organizaciones o grupos sociales en estudio.

4.1.3. ¿Cuáles son las aportaciones de los estudios anteriores, al conocimiento de la relación entre la emoción y la cultura de los estudios en las organizaciones?

Los estudios sobre la emoción en la organización se han realizado en función al énfasis en las siguientes temáticas de acuerdo con Fineman (2000):

- La conexión entre la emoción y la motivación (George y Brief, 1996; Pinder, 1998)
- Las consecuencias del afecto y el estado de ánimo en el trabajo (Estrada et al., 1997; Weis y Cropanzano, 1996)
- El contagio emocional, cómo atrapar y transmitir la emoción (Doherty, 1998; Verbeke, 1997)
- Las experiencias emocionales estéticas en el trabajo (Gagliardi, 1999; Strati, 1999)
- Más allá de los guiones y las reglas: emoción, fantasía y cuidado en trabajo de servicios contemporáneos (Yiannis, 2002)
- Condiciones organizacionales para emociones positivas en el lugar de trabajo (Bornheim, 2001)

- Emociones en el proceso de contratación (Imdorf, 2010)
- Empoderamiento como interacciones que generan autoconfianza: un análisis emocional sociológico del empoderamiento organizacional (Poder,
- Actos negativos y acoso escolar: Actos que amenazan la vida, vínculos sociales y lugar social (Bloch, 2006)
- Organizaciones, violaciones y su silenciamiento (Flam, 2000; Hearn y Parkin, 2001)
- Emociones de la Fila: espejo de la condición social de los inmigrantes (Martín, 2001)

Estos estudios concluyen que, las emociones son intersubjetivas, son producto de la forma como se crean los sistemas de significados y cómo se negocian entre las personas. Por lo tanto, las interacciones, el lenguaje y, en general, los actos de los miembros de la organización serán el centro de atención para el análisis del tema propuesto para la investigación.

Cabe señalar que, desde la perspectiva sociológica se desarrolló una línea construccionista social del estudio de la emoción en las organizaciones la cual se caracteriza por:

- Interés en cómo se etiquetan y muestran las sensaciones, los pensamientos y los sentimientos, lo cual tiene que ver con los contextos sociales y culturales que proporcionan las reglas y los vocabularios de la emoción
- Se centra en cómo las normas sociales y las “reglas de sentimiento” dan forma al comportamiento laboral
- Cómo las diferentes organizaciones heredan las reglas emocionales más amplias de la sociedad de la que forman parte; pero también, cómo se adaptan para crear los códigos de propiedad de la emoción

- Ve las interrelaciones más amplias entre los grupos sociales como “estructuras” que explican el clúster de emociones y sus efectos como los cambios en el equilibrio de poder o estatus en uno o más grupos, la rebelión, el control o la pérdida del control
- Presta mayor atención al contexto social y relacional de las emociones
- Busca explicaciones en el cuerpo, trata de analizar cómo las organizaciones interfieren o dan forma a la conexión cuerpo-emoción
- Intenta explicar cómo se entrelazan la emoción y los procesos socioculturales de los grupos

Lo anterior, brinda una gama de alternativas específicas para dar dirección a la investigación sobre la relación entre la emoción y la cultura en el comportamiento de una organización; la revisión de los estudios anteriores proporciona elementos que dan claridad para identificar los componentes emocionales presentes en una práctica organizativa y genera alternativas para establecer temáticas de una agenda investigativa dentro de este campo de estudio específico: la emoción y la cultura en las organizaciones.

4.2. Estudio de la cultura en las organizaciones y su relación con la emoción

La cultura ha sido un tema de interés fundamental en las últimas dos décadas, con fines diferentes pero que convergen en un mismo punto: la aportación de conocimiento para entender la forma como se ha hecho frente a los cambios sociales. La cultura se ha estudiado desde diferentes perspectivas disciplinares con diferentes aportaciones conceptuales y relaciones causales en la sociedad, los grupos o las diferentes agrupaciones de individuos; por lo tanto, en los siguientes apartados se intenta explicar el desarrollo que han tenido los estudios de la cultura en las organizaciones, los cuales permitan dar cuenta de la forma cómo se han venido construyendo éstos estudios e identificar los aportes logrados dentro del campo de los estudios de las organizaciones

con particular atención en las consecuencias sociales de una modernidad híbrida para repensar la realidad de las organizaciones (Ibarra, 1991).

Por lo tanto, en este apartado se describen las diferentes formas de conceptualizar la cultura de la organización, los elementos que la conforman como una dimensión, la perspectiva de análisis en las organizaciones, los aspectos importantes para considerar en su análisis, los aportes de los diferentes estudios revisados en función a temática de esta investigación y la importancia de su estudio para el campo organizacional.

4.2.1. Conceptos y elementos de la cultura de la organización.

Cabe señalar algunas conceptualizaciones dadas a la cultura de la organización que, desde perspectivas o enfoques diferentes, contribuyen a una visión amplia del término y al uso dentro del campo de estudio de las organizaciones. Estas conceptualizaciones provienen de autores representativos de este campo de estudio y son referente para el abordaje del análisis cultural en las organizaciones, la tabla 3 concentra dichas conceptualizaciones:

Tabla 3. Conceptualización de la cultura organizacional.

Autor	Definición
Jacques (1951)	Es la forma tradicional y habitual de pensar y de hacer las cosas de manera compartida, en mayor o menor grado, por todos sus miembros; es aquello que los nuevos miembros deben aprender y aceptar, al menos parcialmente, a fin de ser aceptados en la organización.
Rocher (1968)	Es el conjunto unido de formas de pensar, de sentir y de actuar más o menos formalizadas que son aprendidas y compartidas por una pluralidad de personas y que sirven de manera objetiva y simbólica para reunir las en una colectividad particular i distintiva.
Benedict (1969)	Es lo que teje realmente los lazos entre los hombres, es decir, las ideas y los estándares que tienen en común.

Geertz (1973)	un sistema de redes de significado a partir de las cuales los actores interpretan sus propias prácticas negociando significados.
Ouchi (1981)	La tradición y el clima constituyen la cultura organizacional donde los valores de grupo y la cooperación interna son el medio para mejorar la disciplina y la eficacia en la organización.
Deal y Kennedy (1985)	Es el conjunto de creencias, símbolos, lemas, héroes, ritos y valores en la empresa, siendo estos últimos esenciales y aquellos que establecen pautas de comportamiento y proporcionan la dirección y coordinación común.
Davis (1984)	Representa un tema unificador, pero escondido que da una dirección y una movilización en el ámbito de los recursos.
Lemaitre (1984)	Es un sistema de representaciones y de valores compartidos por todos los miembros de la empresa.
Allaire y Firsirotu (1984)	Es un sistema que reúne los aspectos expresivos y afectivos de la organización en un sistema colectivo de significados simbólicos: los mitos, las ideologías y los valores.
Schein (1985)	Propone tres niveles: El primero incluye nociones como las creencias sobre la relación entre el hombre y la naturaleza, la orientación temporal, las creencias sobre la naturaleza humana y el concepto del espacio y de las relaciones espaciales humanas. El segundo reúne los valores y la ideología, indicando los ideales y los objetivos de un grupo cultural, al igual que las vías para alcanzarlo. El tercero contiene elementos como el lenguaje, la tecnología y la organización social.
Denison (1989)	Se refiere a los valores, las creencias y los principios fundamentales que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización, considera como punto de partida que los valores, creencias y los significados que fundamentan un sistema social son la fuente primordial de una actividad motivada y coordinada.
Rousseau (1990)	Es un proceso social asociado a una unidad (la organización) en la cual sus miembros comparten elementos comunes tales como los valores, las asunciones y visiones del mundo, las normas de conducta, los modelos de acción y los artefactos materiales.

Aktouf (1990)	Conjunto de ideas y valores no ajenos a la realidad social si no que, están determinadas por la relación dialéctica constante que se establece entre los sistemas económicos, sociales e ideológicos en la estructura de la sociedad.
Alvesson y Berg (1992)	Está integrada por los supuestos, las prioridades, los significados y valores compartidos por los miembros de la organización; es decir, los patrones de creencias son compartidas por el colectivo.
Garmendia (1994)	Conjunción de creencias, valores, actitudes y conductas, más o menos compartidas, que profundamente enraizadas e interiorizadas, determinan las maneras, actuaciones y formas de hacer las cosas en el entramado organizacional.
Schultz y Hatch (1996)	La cultura organizacional se considera una visión del mundo llena de redes de significados y se define por medio de interpretaciones de las expresiones simbólicas y las representaciones de los planos más profundos de significado, también, se considera un universo lleno de relaciones circulares entre interpretaciones y significados que se construyen a través de la interacción entre las personas tanto adentro como por fuera de la organización.
Barba y Solís (1997)	Expone los valores o ideales sociales y las creencias que los miembros de la organización comparten. Y dichos valores o patrones de creencias se manifiestan a través de artefactos simbólicos tales como los mitos, los rituales, los cuentos, las leyendas y el lenguaje especializado.
Zapata (2002)	Es un conjunto de elementos, más o menos tangibles, producidos y, sobre todo, poseídos por la organización; es una variable organizacional que moldea la identidad de la empresa.
Robbins (2004)	Es un conjunto de supuestos tácitos básicos acerca de cómo es y debe ser el mundo que un grupo de personas comparten y que determina sus percepciones, pensamientos, sentimientos y, en cierta medida, su conducta manifiesta. La cultura es a la organización lo que la personalidad al individuo.
Arciniega (2011)	Puede entenderse como el proceso de dar sentido a situaciones concretas como esquemas explicativos o formas de argumentación cotidiana.
Frassa (2011)	Es concebida como una variable capaz de ser controlada, adjudicándole funciones en la organización, tales como la creación de sentido de identidad, promoción del consenso y estabilidad del sistema y orientación del comportamiento de sus

	miembros, siendo un instrumento de gestión con un impacto directo sobre la eficiencia global de la organización.
--	--

Fuente: Elaboración propia a partir de Izasa, 2013

Esta diversidad conceptual de la cultura en la organización ha permitido el desarrollo de diferentes aristas en el estudio de la cultura, por lo tanto, será necesaria una revisión de la forma como se ha estudiado la dimensión cultural desde la perspectiva organizacional para identificar los elementos de análisis, así como las aportaciones al conocimiento de esta dimensión organizacional de manera particular. En este sentido, en el siguiente apartado, se realiza un recorrido dentro de los estudios organizacionales para conocer y comprender la forma como se aborda la cultura en el campo de las organizaciones y establecer los elementos de análisis para los fines del tema central de este trabajo de investigación.

4.2.2. Desarrollo de los estudios sobre la cultura de la organización.

En un intento por describir el desarrollo que han tenido los estudios sobre la cultura, de manera particular, en las organizaciones tanto que éstas son concebidas como construcciones sociales, será posible mostrar la forma cómo se aborda el tema de la cultura, cuáles han sido los diferentes conceptos dados a esta dimensión, así como los aportes al conocimiento sobre el comportamiento de las organizaciones de los últimos tiempos, caracterizadas, estas últimas, por experimentar cambios constantes en su contexto social. En este sentido, las siguientes líneas presentan una reseña de los estudios de la cultura en las organizaciones:

El significativo interés por abordar el tema de la cultura en el estudio de las organizaciones ha sido resultado por lo menos de tres motivos con su respectiva consecuencia: en primer lugar, la ligereza del uso del término “cultura” como producto del lenguaje común y corriente en el sector empresarial que ha derivado en concepciones y usos superficiales o vagos, confusos o

distorsionados del concepto de cultura, los cuales omiten el carácter conservador y transformador de la realidad organizacional.

Este primer motivo generó cierto descontento en los profesionales y académicos dedicados a la generación del conocimiento sobre el tema central, lo cual provocó acciones encaminadas a tratar de dar cuenta del lugar, la importancia, la magnitud y la influencia de la cultura en la realidad social y, por ende, en las organizaciones con la finalidad de manejar una terminología en función al aporte de las investigaciones realizadas las cuales otorgan fundamentación teórica conceptual al respecto.

Un segundo motivo que incrementó la atención dada al estudio de la cultura en las organizaciones, hace referencia a los cambios significativos en torno al estudio de la cultura al ser considerada como resultado de las transformaciones contextuales del ambiente de las organizaciones, especialmente en la transición de una era moderna a una posmoderna. Éstas transformaciones son: algunos cambios paradigmáticos, como el rol de los dirigentes para funcionar como “catalizadores del cambio” o la inclusión de nuevos conceptos tales como “calidad” en la actividad cotidiana de la organización; otro cambio significativo está en las metáforas⁷ utilizadas para concebir a la organización, las cuales muestran una serie de transiciones que inician con el paso de ver la organización como una máquina (metáfora mecánica) a considerarla como un organismo (metáfora orgánica) hasta ver la organización como una cultura (metáfora culturalista); así mismo, están presentes los cambios económicos, específicamente la globalización y regionalización que generan interés por la comparación de modelos de organización y la transculturalidad que influyen en las formas de organización. Finalmente, son de

⁷ Son fundamentales ya que son consideradas como el agente constructor de organizaciones concretas, su papel es como herramienta epistemológica y metodológica para los estudios organizacionales. Las metáforas para Morgan (1997) son representaciones sociales de lo que se quiere organizar, junto a los textos y los juegos del lenguaje.

interés los cambios socioculturales como resultado del nuevo rol de las organizaciones como espacios de identidad ante una sociedad cambiante.

Este segundo motivo, trajo consigo un movimiento de cambio significativo en la manera de mirar y concebir a las organizaciones, se ven como espacios construidos socialmente, como formas de expresivas, como manifestaciones de la conducta humana; se concibe a la organización como resultado de la construcción de la realidad organizacional por medio de procesos de poder e interacciones simbólicas que manipulan e interpretan las demandas y presiones del medio ambiente social.

El tercer motivo que desata el interés por estudiar la cultura, es de carácter reservado para la relación entre el significado que los estudios organizacionales dan al concepto de cultura y los enfoques que analizan las organizaciones; relación que tiene como finalidad, dar cuenta de los significados dados a la cultura a través de las investigaciones en el campo de estudio de las organizaciones.

Este tercer motivo, lleva al desarrollo de un nuevo paradigma radical, cultural o de difusión social para el análisis de las organizaciones que se interesa por elementos de naturaleza subjetiva y que necesitan ser interpretados, en primera instancia, por los actores sociales de la organización para comprender la realidad que vive su organización.

En función a los motivos anteriores y sus respectivas consecuencias, se desarrolló una visión sobre la lógica de pensamiento del estudio de las organizaciones con la firme intención de cambiar la lógica imperante del gobierno de la organización por medio de la estructura, las reglas y los procedimientos a una lógica del gobierno de la organización por medio de la cultura, donde el papel de los miembros sea organizar las tareas, las relaciones internas y externas que definan el compromiso y la participación de todos en el accionar de la organización.

Esta visión, no tiene como principio concebir cuál debe ser la “buena” cultura de la organización si no el principio de analizar y comprender cuál es en realidad la cultura de la organización, lo cual requiere un cambio radical en la forma de razonamiento, de percepción y de conceptualización por parte de los dirigentes para permitir la comprensión de la realidad social de la organización.

Sin embargo, para una comprensión más amplia de esta finalidad: comprender la realidad social, es necesario considerar la contextualización de los cambios económicos y sociales derivados de la globalización que enfatizan el interés primordial referente al estudio transcultural y los procesos de regionalización. Así mismo, es conveniente, elaborar un análisis comparativo de los modelos de organización eficientes a partir de la relación entre la modernidad y la tradición sin descuidar los patrones organizacionales universales.

En este sentido, el estudio de la cultura toma tres aristas para su abordaje: una, como variable externa, la cual es importada por medio de los miembros, directivos principalmente, al interior de la organización y que tiene influencia directa de las rasgos o características regionales y nacionales de acuerdo lugar de residencia de la organización; en otras palabras, los procesos de regionalización, la transferencia de modelos de organización y las características de las organizaciones posmodernas influyen en la forma como se construye la cultura en las organizaciones. Otra arista es, como variable interna, es decir, como un producto organizacional que puede ser analizado desde dos perspectivas: como cultura corporativa caracterizada por una visión voluntarista del managing y como producto de la interacción del colectivo desde la perspectiva antropológica.

Como tercera arista, desde una perspectiva holística, la dimensión cultural está inmersa en la transición de los enfoques de los estudios organizacionales, los cuales se hacen evidentes, de manera específica, en el análisis de las organizaciones. Este proceso de transición de enfoques ha

presentado por lo menos dos modificaciones consideradas como tradiciones en los estudios organizacionales. En la primera tradición, el análisis ortodoxo de las organizaciones, considerado un paradigma tradicional, conservador o del hecho social, caracterizado por el privilegio del uso de las metáforas mecánica y orgánica de las organizaciones, con influencia de la orientación positivista y de la conjugación del modelo estructural-funcionalista y sistémico, en esta etapa se presenta la primer transición metafórica “del individuo a la organización” donde imperaba en primer lugar la metáfora mecánica, con el surgimiento de la metáfora orgánica se compartió la primacía y, finalmente, imperó la metáfora orgánica con énfasis en el enfoque de la contingencia.

Este paradigma se basa en métodos cuantitativos para dar cuenta del comportamiento organizacional en una racionalidad económica y una visión de estabilidad, armonía y consenso que ve el conflicto como una anomalía del sistema cuya regulación está en la cooperación y el orden, los niveles de análisis son individuo-grupo y organizacional.

En la segunda tradición, aparece un “renovado análisis de las organizaciones” que privilegia la metáfora culturalista de las mismas; en esta etapa se presenta la segunda transición metafórica: de lo organizacional a lo social. Este enfoque renovado se caracteriza por un énfasis en procesos simbólicos y esquemas culturales compartidos en el interior de las organizaciones con un concepto de organización como entidad construida socialmente, el interés se centra en los procesos sociales y políticos donde el poder organizacional es movilizado y legitimado; este análisis se modifica del nivel organizacional al de redes organizacionales, de formas de cooperación, competencia y patrones de desarrollo. Esta renovación se caracteriza por ser interpretativo; por lo tanto, se basa en métodos cualitativos, privilegia las formas simbólicas y de poder de las prácticas sociales, así como ampliar el estudio de las formas de vinculación e interacción de las organizaciones con las formas institucionales y culturales de la sociedad; además reconoce la diversidad y la

fragmentación de enfoques teóricos y la modernidad como un camino inexorable hacia la complejidad.

Esta segunda tradición en los estudios organizacionales, surge de la crítica a la primera tradición, es decir al análisis ortodoxo de las organizaciones. A partir de la observación directa al funcionalismo por ser una teoría estática y conservadora que no se adapta a las necesidades de las organizaciones complejas en ambientes sociales complejos y dinámicos, al centrarse en el equilibrio, integración e interdependencia (Desmarez, 1986) no puede dar cuenta de dos elementos básicos de la acción social como son el cambio y el conflicto; además dirige el análisis a la solución de los problemas de la cooperación sin hacer ciencia social, de las cuales surgen nuevas perspectivas para el análisis de las organizaciones donde la cultura juega un papel trascendental al tomar en cuenta los procesos simbólicos y culturales a través de los cuales las organizaciones son socialmente construidas.

De acuerdo al énfasis en la dimensión cultural, se atienden aspectos racionales de la vida cotidiana en la organización, se permite el estudio de sistemas de significados compartidos y esquemas de interpretación compartidos que crean y recrean significados al interior de la organización, la metáfora apunta a la comprensión de las prácticas de los grupos a partir de la influencia del lenguaje, de las normas, de las ideologías, de los valores, de los credos y de las ceremonias que abren paso a la interpretación de conceptos y procesos tradicionales en la dirección de la organización. Además, se reconsideran las relaciones de la organización con su entorno y con la sociedad, el interés por analizar la cultura en las organizaciones está en la contribución para comprender el cambio organizacional y en las posibilidades de modificar esquemas de interpretación compartidos para facilitar la adopción de nuevas formas de organización ante una sociedad en constante cambio.

Es necesario señalar que, el concepto de cultura es importado de disciplinas como la antropología y la sociología al ámbito organizacional, no solo como herramienta conceptual que explica el funcionamiento de la organización como sistema psicosocial, sino también como un conjunto de saberes y técnicas que posibilitan el conocimiento de las organizaciones a partir de un encuentro disciplinar (Czarniawska, 2012).

En particular la perspectiva antropológica del análisis de las organizaciones tuvo, como uno de los pioneros, el trabajo realizado por Smircich (1983) donde intentaban establecer las distintas relaciones teórico-metodológicas de la antropología y los estudios de la organización, en este trabajo intento diferenciar una teoría de la organización instrumental-utilitarista con una más explicativa al considerar la cultura como una variable crítica. Su esfuerzo derivó una serie de estudios como reacciones y extensiones de las tradiciones de las relaciones humanas iniciadas por la investigación de la Hawthorne en 1927. Las tendencias específicas de los métodos de investigación y los supuestos teóricos de la antropología en el estudio de las organizaciones, se representan mediante los estudios antropológicos del trabajo (Nader, 1969 en Barba y Solís, 1997) donde se invita a llevar las investigaciones antropológicas a escenarios de grandes instituciones y organizaciones de Estados Unidos y otros países para analizar el impacto de las organizaciones en las sociedades estudiadas desde la antropología.

De acuerdo con Barba y Solís (1997):

“el interés por una antropología del trabajo tuvo dos aproximaciones, una a través de Wallman en 1979, donde al examinar el trabajo industrial intenta describir el conflicto y la alienación, la explotación y sus respuestas, la diferenciación entre trabajadores y administradores destacando las formas de control físico y psicológico, social y simbólico. La otra aproximación, es de Gamst en 1977, al hablar de una

etnología industrial centrada las relaciones entre las organizaciones ocupacionales y sus instituciones con el orden social más amplio” (1997:34).

Otra de las tendencias de la antropología en el estudio de las organizaciones, fue el desarrollo de los estudios sobre la cultura organizacional, donde el concepto de cultura apoyaba el entendimiento de la vida organizacional, para entender como el medio interno de la organización puede ser conceptualizado, fijado y controlado (Deal y Kennedy, 1985). El trabajo de Sachs (1989), brinda tres aproximaciones para definir y estudiar la cultura organizacional: primero, desde el campo del management comparativo es la más compatible con las concepciones antropológicas tradicionales de la cultura, al concebirla desde la perspectiva de residencia geográfica, lingüística o étnica. Una segunda aproximación, se refiere a la cultura como una organización informal, donde se ve a la cultura como algo que se desarrolla en la organización con características de ser expresiva y no relacionarse con el trabajo de la vida organizacional; estos estudios centran la atención en los valores y creencias para examinar y entender como son desarrollados dentro de una organización. Finalmente, la tercera aproximación, es considerar a la cultura como una organización formal e informal y los estudios se dirigen al punto de vista de los participantes sobre los aspectos de la experiencia organizacional.

Una última tendencia de la antropología en el estudio de las organizaciones, se ubica en el campo del comportamiento organizacional, mediante una perspectiva centrada en los procesos organizados, la cual muestra que las fuerzas a nivel macro y las restricciones son observables a nivel internacional, donde tienen un significado para la vida cotidiana de los trabajadores.

Por otra parte, la cultura hace referencia a un conjunto de maneras de actuar, pensar y sentir, las cuales son aprendidas, compartidas y transmitidas por los miembros de una colectividad, dan identidad y sentido al comportamiento de sus miembros (Bennet, en Barba y Solís, 1997:146; Stuart y Whetten, 2004); dentro de los estudios organizacionales, el aspecto cultural se ha estudiado desde

tres perspectivas básicas: como variable externa, como variable interna y como metáfora de raíz (Smircich, 1983).

La cultura como variable externa hace referencia al entorno donde se desenvuelve la organización, al ser considerada la cultura como un factor ambiental que mantiene cierta influencia sobre las organizaciones; en este sentido se habla de una cultura nacional, regional y local que determinan la forma de gestión de la organización de acuerdo al lugar donde se ubique. Esto es comprendido como que el conjunto de valores, prácticas y comportamientos de una persona o grupo (cultura específica) es trasladado a la organización y mantiene una relación con los valores, prácticas y comportamientos de la organización (cultura de la organización) y determina la forma de gestión de la organización.

El principal exponente de esta forma de estudiar la cultura en las organizaciones es Hofstede (1984 y 1997) al analizar cuatro dimensiones de la cultura: distancia de poder, individualismo, masculinidad e incertidumbre en una empresa multinacional donde descubrió que, estas dimensiones culturales tenían un comportamiento diferente, así como la forma de gestión era diferente en cada una de las organizaciones que conformaban la empresa multinacional según el lugar donde se ubicaban.

La cultura como variable interna implica considerarla como algo propio de la organización, que se produce en su interior y que depende del nivel gerencial; por lo tanto es vista como un instrumento social que produce bienes y servicios hacia el exterior y artefactos culturales (ritos, mitos, leyendas, historias, creencias, costumbres, valores, lenguaje y ceremonias) hacia el interior de la organización que permiten manipular el comportamiento de sus miembros, así como facilitar el compromiso con los objetivos de la organización.

Dentro de esta forma de estudiar la cultura en las organizaciones es destacable la aportación de Deal y Kennedy (1985), quienes argumentan que la cultura es una norma social compuesta por

creencias, valores e ideales compartidos por los miembros de la organización, y se manifiesta en mitos, ritos, historias, leyendas y lenguaje especializado. Desde este enfoque abundan las investigaciones en tomo a diferentes dimensiones de la cultura organizacional, algunas se centran en estudiar el folklore, otras en las historias, pero todas coinciden en que desde esta perspectiva la cultura cumple muchas funciones importantes. Por ejemplo: proporciona sentido de identidad a los miembros de la organización (Stuart y Whetten, 2004), facilita la generación de compromisos, incrementa la estabilidad del sistema social, sirve como guía del comportamiento porque actúa como mecanismo del "cómo hacer" (Smircich, 1983).

La cultura como metáfora de raíz promueve una visión de la organización como formas expresivas, como manifestaciones de la conciencia humana, considera el entendimiento y análisis de la organización en términos de sus aspectos expresivos, ideacionales y simbólicos; es decir, ve a la cultura como algo que una organización es. Por lo tanto, es necesario explorar a la organización como una experiencia subjetiva y conocer los patrones que hacen posible la acción organizada.

Uno de los principales representantes de esta forma de analizar la cultura en las organizaciones es Alvesson (1993) al afirmar que las aproximaciones de la cultura organizacional pueden ser descritas con base en el hecho de que la organización es una unidad cultural coherente (en su interior) que no depende de fuerzas culturales externas. En este sentido, la cultura organizacional plantea que una organización puede ser entendida o pensada como una cultura única que ella misma produce, donde participan todos los miembros, de todos los niveles, en la creación de la cultura mediante la interacción social cotidiana. Por lo tanto, la cultura es algo que de antemano ya existe dentro de la organización, desde que empieza su vida.

Con base a lo anterior, se toma como punto de partida el concepto de cultura organizacional propuesto por Schultz y Hatch (1996) que, desde un enfoque simbólico, retoma los elementos de las aportaciones anteriormente citadas y las integra en la siguiente concepción:

“La cultura organizacional se considera una visión del mundo llena de redes de significados y se define por medio de interpretaciones de las expresiones simbólicas y las representaciones de los planos más profundos de significado, también, se considera un universo lleno de relaciones circulares entre interpretaciones y significados que se construyen a través de la interacción entre las personas tanto adentro como por fuera de la organización.” (1996:540).

En este sentido, el interés de la presente investigación se centra en esta forma de concebir la cultura organizacional, ver la cultura como lo que la organización es, donde el aspecto simbólico juega un papel fundamental para llegar a entender, comprender y explicar las diferentes representaciones en interpretaciones que los miembros de la organización dan a los diferentes elementos culturales y la forma como socializan estos elementos culturales, los significados y sus interpretaciones mediante las interacciones cotidianas en la vida organizacional. De esta manera, el enfoque interpretativo toma relevancia y es prioritario para lograr una aproximación a la realidad organizacional del objeto de estudio que se establezca de acuerdo a los fines de la investigación.

De acuerdo con Denison (1991 en Rendón, 2007), la meta principal de la tarea organizacional es la efectividad y para lograrla es necesario que la cultura organizacional cumpla las hipótesis de participación, consistencia, adaptabilidad y misión; donde explica que: altos niveles de participación y compromiso crean un sentido de propiedad y responsabilidad (participación); el sentido o propósito compartido tienen un impacto positivo puesto que los miembros de una organización trabajan con base en el marco de valores y creencias, que forma la base a través de la cual se comunican (consistencia entre principios y comportamiento); habilidad de percibir y responder al ambiente externo, habilidad de responder a clientes internos para evitar el aislamiento

y, capacidad para reconstruir una serie de comportamientos y procesos que permiten la adaptación de la organización.

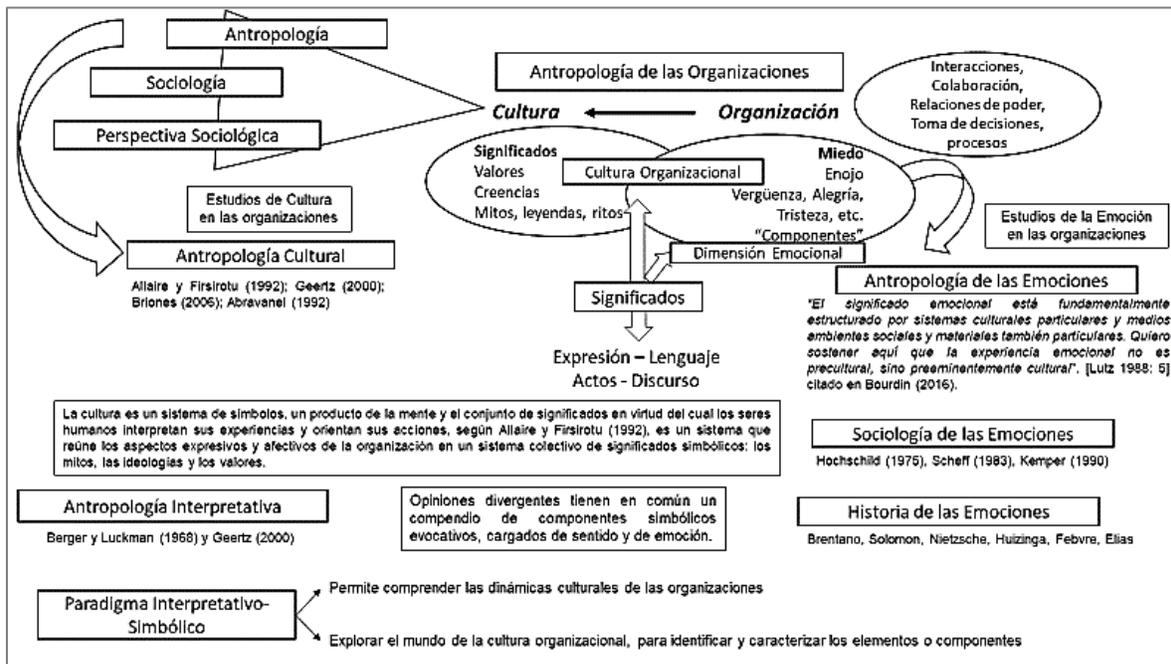
Por otra parte, las organizaciones contemporáneas buscan el cambio de sus estructuras sociales internas para responder a las presiones externas, las fuerzas del cambio y las organizaciones encuentran su dinamismo en el terreno de las representaciones colectivas que, al ser cultivadas, cuestionaron las tradiciones recibidas e hicieron emerger otras civilizaciones; lo cual constituye a la cultura como el corazón de las sociedades, como las fuerzas de adaptación o las fuerzas del cambio (Bauman, 2007).

Sin embargo, una sociedad no cambia fácilmente, requiere una evolución de las mentalidades; por lo que la cultura aparece como el receptor interiorizado, transmitido y cuidadosamente elaborado por la historia de un conjunto de valores, de reglas y de representaciones colectivas que funcionan en lo más profundo de las relaciones humanas (Montaño, 1991). En este sentido, el estudio de la cultura, de sus modalidades evolutivas es necesario para las sociedades necesitadas del cambio y adaptarse a las presiones externas.

Enfrentar el problema de la complejidad de los procesos culturales implicados en el desarrollo de una sociedad moderna o en los cambios de contexto de las organizaciones actuales ha generado ciertos resultados, tales como: situar a las organizaciones en un cuadro societal donde el eje principal sean las interdependencias institucionales; explorar los contextos comunitarios por la historia laboral vistas como microculturas; considerar como objeto de análisis la diversidad de las identidades colectivas; por último, tomar en cuenta las articulaciones entre las diversas regulaciones de grupos, de comunidades y de instituciones. Con estas aproximaciones se ha intentado construir el concepto de cultura organizacional con las bases empíricas y teóricas que puedan hacer explícitos sus fundamentos y su valor en la solución de los problemas de la actual vida de las organizaciones.

La figura 4, intenta representar la forma como se ha concebido a la cultura para ser estudiada desde la perspectiva organizacional con el fin de contribuir al sustento teórico de la investigación propuesta en este trabajo.

Figura 4. Concepción de la cultura para su estudio en las organizaciones.



Fuente: elaboración propia

En primer lugar, puede percibirse una dirección hacia el estudio de la cultura en la organización o de la organización, en otro sentido, el estudio donde la organización tiene una cultura, la organización es una cultura o la organización es vista como una cultura. De estas vertientes, la que dará sustento teórico para el análisis de la relación entre la emoción y la cultura como tema central de la investigación propuesta, es la perspectiva con la premisa: “la organización es una cultura”; desde esta concepción, se partirá para el análisis interpretativo del fenómeno organizacional en estudio.

Retomando la ruta que sigue la perspectiva de estudio que considera la organización como una cultura, se tiene como bases disciplinares a la antropología, la sociología y la psicología; las

tres disciplinas con características y enfoques particulares, de esta manera se ubica a la psicología con una tendencia funcionalista y a la antropología y la sociología con un enfoque interpretativo, donde toma relevancia la antropología cultural con las siguientes aportaciones significativas de la manera como conciben a la cultura para su análisis y la importancia de la interpretación para comprender el concepto de cultura:

- Como un sistema de ideas (Allaire y Firsirotu, 1992a)
- Como un sistema de significados y símbolos colectivos (Geertz, 2000)
- La realidad es dinámica y cada caso particular es necesario llevarlo al ámbito de la interpretación (Briones, 2006)
- Los símbolos son portadores de sentido, ya que ellos definen las cosas, establecen el contexto, la forma, y sirven para crear la identidad individual y de grupo en las organizaciones (Abravanel, 1992)

La influencia de las aportaciones y los trabajos desde el campo de la antropología cultural dieron paso a la formación de una antropología interpretativa donde Berger y Luckman (1968), así como Geertz (2000) hacen notar que las interpretaciones de los programas culturales existentes en la sociedad definen patrones de comportamiento a partir de los significados y símbolos que se producen en la interacción social consideradas como rituales (Collins, 2004). De esta manera, se llega a concebir a la cultura como un sistema de símbolos, un producto de la mente y el conjunto de significados en virtud del cual los seres humanos interpretan sus experiencias y orientan sus acciones.

La base teórica para el estudio de la cultura, desde esta perspectiva, se gestó desde el paradigma interpretativo que perseguía dos fines específicos: comprender las dinámicas culturales de las organizaciones desde el significado propio que cada individuo le transmite, a través de los

procesos de socialización organizacional y explorar el mundo de la cultura organizacional, para identificar y caracterizar los elementos o componentes que otros paradigmas han dejado de percibir y que se constituye como una manera diferencial de entender y significar las organizaciones. Por lo anterior, los significados adquieren un valor fundamental para conocer la cultura y poder llegar a comprender la realidad organizacional donde la vía de acceso a las significaciones es el lenguaje, es decir, las formas de expresión de los miembros de la organización. Este lenguaje es percibido a través de los actos y el discurso, donde se encuentra la esencia de lo simbólico; por lo tanto, el desarrollo de la investigación debe dirigirse hacia la captura de los actos y los discursos representativos cargados de significaciones para aproximarse al conocimiento de la parte simbólica que describa la cultura organizacional del caso en estudio.

En este sentido, es importante considerar la aportación de Alvesson y Berg (1992) sobre los diferentes niveles de análisis de la cultura en las organizaciones y el simbolismo que cada uno puede ofrecer su comprensión desde la perspectiva organizacional. Por lo tanto, será conveniente considerar los siguientes niveles culturales que proponen los autores:

Cultura en sociedades y naciones.

Donde el enfoque es sobre los fenómenos culturales a nivel macro; es decir, el comportamiento, los valores y las creencias que son específicos de la manera de hacer negocios o administrar empresas nacionales. Pero también, enfocarse en los cambios sociales, culturales y económicos en la sociedad y su efecto en la organización y sus acciones.

Cultura regional y local.

Donde el principal campo de interés es dentro de un área geográfica (territorio), administrativa (jurisdicción), comercial (mercado) o étnica (país); ya que al parecer una región, distrito o ciudad

en particular establece un sentido de identidad o una forma especial de pensar o actuar dentro de su área geográfica específica.

Cultura industrial y de sectores sociales.

Donde los valores y creencias mentales (mitos fundamentales) están detrás de la lógica política/institucional de la industria. Las organizaciones en la misma industria o sector tienen mucho en común cuando se ven desde una perspectiva cultural. En este nivel llama la atención "los supuestos compartidos" y "las creencias generalmente sostenidas a largo plazo" de los fabricantes de una industria o sector que asiste y restringe a las empresas individuales.

Cultura organizacional y corporativa.

Donde el enfoque es, por una parte, hacia el estudio de las instituciones, actividades públicas, organizaciones sin fines de lucro, etc., sin conexiones directas con las actividades corporativas. Y, por la otra parte, a las actividades de gestión o de negocios donde la parte directiva es la encargada de inculcar la cultura.

Subculturas funcionales.

Donde el enfoque es hacia determinado aspecto o función de la cultura, la idea básica es que las ideas, creencias y valores del grupo de gestión (con respecto a la orientación de las operaciones y el sistema de administración) caracterizan el comportamiento de la organización.

Cultura de grupos sociales.

Se basa en las características culturales de los grupos sociales como una unidad donde la cognición, los valores y las actitudes afectivas determinan los procesos estratégicos o de control. La cultura del trabajador es uno de los principales centros de atención donde se supone que los valores e ideas del colectivo de trabajadores tienen su origen en conflictos sociales o, al menos, están fuertemente influenciados por tales conflictos.

Cultura profesional.

El enfoque es hacia cómo los grupos profesionales piensan, actúan y funcionan más allá de los límites de la organización; se centran en la diferencia de comportamiento y creencias entre los distintos grupos profesionales dentro de una determinada organización.

Estos niveles de la cultura y la parte simbólica que incluyen, pueden ser de utilidad para el desarrollo del estudio de caso de la presente investigación y ayudar a la delimitación el objeto de estudio organizacional con el fin de obtener elementos más puntuales que favorezcan la descripción del fenómeno particular en estudio.

Por otra parte, pero relacionada estrechamente con los niveles culturales, deben tenerse presentes las cuatro categorías de los fenómenos culturales: Cultura como entidad (un todo que no se puede dividir fácilmente en partes más pequeñas), artefactos (vestigios físicos de las actividades humanas), marcos mentales colectivos (estructuras de creencias institucionalizadas manifiestas como mitos e historias o narrativas repetidas) y patrones de acción colectiva (ritos, rituales, ceremonias o algún tipo de acción simbólica colectiva con significado). Con estos marcos de referencia conceptual se podrá ubicar particularmente al fenómeno organizacional propuesto en esta investigación y tener claridad en el objeto en estudio.

4.2.2.1. La emoción dentro de los estudios de la cultura de la organización.

Como dice Rodríguez (2008), para el estudio de la cultura y sus distintos grados de apropiación, las aportaciones de la investigación cognitiva y social sobre las emociones son relevantes; puesto que, las emociones, por sus propias características, constituyen indicadores de la relevancia o de la indiferencia, del grado de interiorización, del compromiso o del rechazo con que los contenidos culturales son asimilados por grupos e individuos dentro de una misma comunidad.

Por lo tanto, es importante, destacar el potencial heurístico de esta dimensión de la experiencia humana: la emocionalidad, para identificar y comprender el funcionamiento de la cultura en la vida práctica, exponiendo las premisas básicas de la visión cognitiva de las emociones. En esta visión, se asume que las percepciones y las creencias desenvuelven un rol central en las experiencias emocionales, lo cual, según Rodríguez (1992), es útil para entender cómo y por qué las emociones indican, expresan o revelan las ideas y sus niveles de apropiación. Plantea que, tomar en cuenta las emociones, es un elemento esencial para estudiar las formas en que los actores en la vida cotidiana se posicionan frente a las diversas proposiciones y discursos que configuran los sistemas culturales. Afirma que, identificar el tipo de emociones que generan los significados culturales en cada caso particular, permite enfrentar metodológicamente la complejidad de la significación cotidiana y sus niveles de apropiación.

Sin embargo, las emociones son diversas lo que las hace no ser asibles de una manera omniabarcante⁸, por lo que se hace referencia a las emociones de bienestar, como la alegría y la tristeza; y a las emociones morales (Barbalet, 2002), como el orgullo, la culpa o la vergüenza. Estudios realizados en esta línea, demuestran que los significados culturales se comprenden mejor si tomamos en cuenta las emociones y los presupuestos culturales que las desencadenan.

Para el desarrollo de estas ideas, los estudiosos se plantearon tres puntos: el primero, introducir el enfoque del análisis cultural para mostrar el potencial heurístico de las emociones; en el segundo, considerar las principales discusiones y premisas teóricas que vuelven relevantes a las emociones cultural y socialmente; y, finalmente, en el tercer punto, mostrar algunas vías posibles para hacer el análisis cultural prestando atención a las emociones.

⁸ Para Hansberg (1996 en Rodríguez, 2008), la formulación de una teoría general de las emociones se dificulta porque las emociones no son una clase unitaria, sino un grupo muy heterogéneo. Algunas están más ligadas a sensaciones o cambios fisiológicos, mientras otras están más relacionadas con estados cognitivos.

Con base a lo anterior, consideraron que la cultura tiene que ver con creencias y prácticas concretas que se asumen con distintos grados de consenso, aceptación, reconocimiento y compromiso. El análisis cultural concentra su interés en los significados, discursos, valores, marcos culturales, formas narrativas, esquemas culturales o cognitivos, sea para comprender procesos o instituciones sociales.

Un grupo de teóricos de la cultura, antropólogos cognitivos, sociólogos de la cultura, entre otros, centran su atención en los significados, esto es, en los componentes ideacionales de la vida social. Como cita Rodríguez (2008), autores como Archer, Shore, y Swidler, insisten en que la cultura implica elementos coaccionantes, pero también de agencia o libertad de acción o pensamiento. Como miembros de una cultura, las personas conocen más cosas de las que comúnmente usan para interpretar su entorno, gran parte de las capacidades culturales están dedicadas a filtrar, seleccionar y adaptar las representaciones públicas para los propósitos grupales o, incluso, personales. Los significados, entonces, son elegidos e interpretados por los actores con altas cargas de innovación, aunque, evidentemente, las posibilidades de reinterpretación creativa están limitadas. Esto implica comprender que las personas no son “sitios pasivos de programación cultural”, sino más bien “agentes propositivos, estratégicos y productores de significado” (Shore, 1996:54 en Rodríguez, 2008).

El mismo Rodríguez (2008) apoyado en Hong (2004), expresa que las personas son diferencialmente “culturalizadas” a través de múltiples relaciones sociales y dentro de contextos culturales variados; los individuos, como agentes activos, aprehenden los significados y los valores de los ideales culturales, pero no los copian, sino que los procesan a través de interpretaciones personales co-construidas en el curso de las interacciones sociales con otros.

La aceptación de un contenido cultural nunca es estática. Los componentes de una cultura modelan la práctica en distintos grados y generan experiencias diversas: no todas las proposiciones

culturales son interpretadas de la misma manera ni desencadenan la misma clase de acciones, y no todas las creencias tienen el mismo estatus ni producen acciones.

Para Spiro (1997), las proposiciones culturales pueden ser adquiridas en cuatro “niveles de convicción”, mismas que pueden constituir una escala de adquisición cultural, estos niveles son:

- Sin asentimiento personal, que supone reconocimiento, pero escaso compromiso o validación interna.
- Como un cliché. Esto significa que solo es una cuestión de palabras.
- Como una creencia sobresaliente cognitiva y emocionalmente. Se puede decir que ha sido internalizada.
- No sólo internalizada, sino que además posee un poder de adhesión emocional. Su importancia psicológica es especialmente fuerte.

En función a estos niveles se pueden derivar las siguientes interrogantes: ¿cómo distinguir entre los distintos estatus y grados de internalización de los contenidos o las proposiciones culturales? ¿Cómo identificar cuándo una proposición cultural ha pasado a formar parte del sentido del yo y se ha vuelto relevante para la vida práctica?

Una ruta para dar respuesta a estas interrogantes metodológicas se ubica en el campo de las emociones. Por lo tanto, al analizar los significados culturales a través de sus correlatos emocionales, se crean mejores condiciones para calibrar los matices y las diferencias de la conceptualización y la internalización de la cultura.

Las emociones son uno de los aspectos más centrales y omnipresentes de la experiencia humana. Sin embargo, para visualizar el potencial de las emociones como indicadores metodológicos del grado de internalización y compromiso que generan las proposiciones culturales en una persona o grupo social, es necesario no considerarlas como manifestaciones de

irracionalidad o meros estados subjetivos. Se requiere más bien, como es común en las teorías cognitivas de las emociones y en la sociología de las emociones (Bericat, 2000, Fernández-Dols et al, 2002 y Luna, 2002), comprenderlas como portadoras de interpretaciones y significados dependientes de consideraciones sociales y culturales que definen los momentos y las circunstancias en que debe ser experimentada cada una de ellas y con qué grado de intensidad debe hacerse. También se requiere asumir que son creadas y sostenidas a partir de interacciones intersubjetivas y relaciones sociales (Parkinson, 1996).

Las emociones han sido un tema recurrente en la historia del pensamiento desde la antigüedad hasta nuestros días. La filosofía, la literatura, la sociología, la psicología, la antropología, las neurociencias, han prestado atención profunda a las emociones desde distintos ángulos y con distintos propósitos (Elster, 1999). Sin embargo, a pesar de tan larga y variada historia, el estudio de las emociones no ha logrado visiones unificadas de su conceptualización y clasificación, sus características y causas, ni en su carácter universal o relativo o sobre sus determinantes biológicas o sociales.

En términos vivenciales o fenomenológicos, se puede decir que las emociones suelen ser irruptivas, urgentes, dinámicas, flexibles, cambiantes, combinables, e incitan a la acción. Todas estas características han influido en una concepción de las emociones como manifestaciones contrarias a la racionalidad de carácter incontrolable o inconsciente. Sin embargo, cada vez más autores consideran que estas características vivenciales son provocadas, en la mayoría de los casos, por el pensamiento y requieren algún grado de conciencia⁹.

Según Elster (1999:299), la investigación en este campo identifica atributos cognitivos y viscerales en las emociones tales como:

⁹ Solomon (1973:328) plantea que “las emociones son curiosamente similares a las creencias. Podemos explicar esta similitud afirmando que las emociones son juicios, juicios normativos y a menudo juicios morales.”

- Tienen antecedentes cognitivos.
- Están dirigidas hacia un objeto intencional.
- Inducen cambios fisiológicos (excitación).
- Tienen expresiones fisiológicas.
- Van acompañadas de placer o dolor (valencia).
- Inducen tendencias a realizar determinadas acciones.

De estas propiedades, las que son de mayor interés para desarrollar el argumento de que las emociones son indicadores del nivel de apropiación de los significados culturales, son los atributos cognitivos que indican que las emociones dependen de cogniciones y que están dirigidas hacia un objeto intencional. Por este motivo, el análisis debe enfocarse en los componentes cognitivos y dejar de lado los aspectos fisiológicos.

La manera más común de comprender que alguien siente algo y que siente tal emoción en lugar de otra, consiste en identificar las señales fisiológicas, pero sobre todo comprender los pensamientos que las desencadenan o justifican. Esto significa que la mayoría de las emociones implican pensamientos, en algún grado o nivel. Estas son las premisas fundamentales de la visión cognitiva, las cuales, a su vez, llevan a reconocer que las emociones ocurren con respecto a cosas importantes, investidas de valor y que han generado compromisos; además, como cualquier otro comportamiento en la vida social, están sujetas a normas y expuestas a la evaluación y crítica social.

Las premisas teóricas de la visión cognitiva son que las emociones:

- a) Se desencadenan por cogniciones.
- b) Tienen un objeto intencional.
- c) Son formas intrínsecas de compromiso y juicio evaluativo.
- d) Son objeto de evaluación y crítica.

Por otra parte, según Ortony y colaboradores (1988), para que una emoción se produzca, es necesario que el individuo codifique una situación de una manera específica. De modo que:

[...] si una emoción como la congoja es una reacción ante un acontecimiento indeseable, el acontecimiento en sí mismo tiene que ser interpretado como indeseable y, puesto que interpretar el mundo es un proceso cognitivo, las condiciones desencadenantes de las emociones incorporan las representaciones cognitivas que resultan de tales interpretaciones. (1988:4)

Sin embargo, asumir que las emociones son provocadas por creencias no significa que, como miembros competentes de una sociedad y cultura, son infalibles a la hora de interpretarlas y comprenderlas, sean propias o ajenas. Aquí, existe la posibilidad de caer en apreciaciones incorrectas, sea subestimar o sobrestimar la intensidad de una emoción o percibir equivocadamente y confundir lo que alguien manifiesta en el plano de los afectos. Esta situación puede deberse a los sesgos y a las heurísticas que caracterizan el razonamiento humano, tales como: la tendencia a ver lo que se desea, a considerar sólo la evidencia que confirma las creencias, o la vulnerabilidad de las apreciaciones, entre otras formas recurrentes de pensar que ha identificado la psicología cognitiva (Gilovich, 1991 en Rodríguez, 1992).

Un hecho indicativo del carácter cognitivo de las emociones se encuentra en la posibilidad de simular emociones: en ocasiones, las personas fingen, exageran o minimizan una emoción para conseguir determinados fines. Esta posibilidad supone que se tienen conocimientos más o menos implícitos de lo que emociona y de lo que emociona a otros. Implica conocer los sistemas de creencias y valores que hacen deseables o legítimas ciertas expresiones emocionales o capacidades para prever reacciones o resultados ante la manifestación de una de ellas. Éste ha suscitado algunas

controversias teóricas sobre la diferencia entre el sentimiento verdadero y el comportarse como si se tuviera tal sentimiento (Solomon, 1973).

Asimismo, los teóricos de las emociones suelen aceptar que gran parte de las emociones tiene un objeto intencional, lo que implica que casi siempre están dirigidas a algo, sean personas, cosas o circunstancias que son consideradas importantes para el bienestar propio, aunque algunos autores identifican emociones que no tienen un objeto específico, como sucede con ciertas formas de angustia o depresión generalizada, o con los estados de ánimo. Las emociones se dirigen a un objeto, y la emoción contiene una representación del objeto, visto de la manera como la persona lo identifica y lo interpreta (Calhoun y Solomon, 1992).

Las emociones involucran creencias sobre los eventos que han tenido lugar y que no han tenido lugar, así como sobre quién los ha causado (Nussbaum, 2001 en Rodríguez, 2008; Elster, 1999). Se tiene miedo de algo, se ama a algo o a alguien, se enoja uno con alguien y por algo. Las emociones, dice Elster (1999:326), presuponen cognición porque presuponen intencionalidad.

Las emociones son formas intrínsecas de compromiso y juicio evaluativo. Esto de acuerdo a Rodríguez (2008), al citar a Nussbaum (2001), significa que con frecuencia las emociones son en sí mismas cogniciones y sus manifestaciones son formas explícitas de reconocer que algo ha sido investido de valor e importancia ya que expresan juicios evaluativos y compromisos con ciertas visiones de las cosas.

Las emociones conllevan juicios sobre aspectos importantes, juicios en los que se aprecia un objeto externo como sobresaliente para el propio bienestar. Por su parte Nussbaum (2004) argumenta que:

Todas las emociones implican apreciaciones o evaluaciones de un objeto y toda apreciación de objeto es más significativa que trivial. No tenemos miedo a la pérdida de cosas triviales, no nos enojamos por cosas insignificantes o triviales, o cuando lo

hacemos es porque pensamos que son más importantes de lo que son. [...] Algunas veces, incluso, las emociones revelan en muchas ocasiones patrones de apreciación de los que no somos conscientes. La muerte de un amigo y el dolor que nos ocasiona nos revela que lo apreciamos mucho más de lo que éramos conscientes. El enojo ante un insulto a la apariencia de una persona, puede revelar que la persona le otorga más importancia a su apariencia de lo que podría admitir. (2004:27)

De modo que sólo se tienen emociones sobre lo que realmente se considera importante o relevante en el esquema de metas y fines; entonces, no carecen de pensamiento, sino que constituyen respuestas inteligentes sujetas a los eventos del mundo, a los valores y a las metas de las personas. De tal forma que, las emociones reconocen la relevancia o la importancia de los objetos, lo cual expresa compromisos e implican juicios evaluativos sobre ellos.

Las emociones, sean positivas o negativas, son respuestas físicas y expresivas ante alguna clase de desestabilización (Berezin, 2002) es hacer conciencia de algo cuando despierta la emoción, puesto que será un tipo particular de perturbación al experimentar el flujo de inferencias cognitivas de valoración, evaluación y previsión en el proceso emocional.

Asimismo, se tiende a aceptar que, debido a que las emociones están relacionadas con pensamientos, son objetos apropiados para la reflexión crítica y la evaluación moral (Barbalet, 2002). Esto significa que las emociones son, con frecuencia, objetos de evaluación y crítica, como cuando se juzga si son exageradas, minimizadas, apropiadas o inapropiadas a la situación. Con relación a esto, Ortony y sus colaboradores (1988) afirman:

“Sin duda, a veces evaluamos las emociones relatadas por los demás, pero, cuando lo hacemos, evaluamos si son apropiadas o inapropiadas, o justificables o injustificables, no si son verdaderas o falsas. Es más, estas evaluaciones están basadas invariablemente

en nuestras propias intuiciones acerca de las condiciones en las que pueden surgir, y surgen normalmente”. (1988:11)

Sin negar los condicionamientos biológicos, puede decirse que las emociones están fuertemente influidas por los sistemas de creencias culturales y morales. Por esta razón, las emociones están ligadas al orden social (deber-ser, deber-hacer) en una comunidad particular. Las emociones implican patrones socioculturales determinados por la experiencia que se manifiestan en situaciones sociales específicas. Tienen sus propias reglas, y no cumplirlas puede dar lugar a situaciones conflictivas.

Ciertas emociones pueden afectar lo que se hace y cómo se hace; comúnmente se evalúan las acciones y los intereses propios y de los demás, sea para tener o para evitar ciertas emociones. En este sentido, Solomon (1973) expresa acerca de la elección de las emociones:

“podemos elegir nuestra interpretación de una situación y de nuestras emociones y ser responsables de ellas. Deseo terminar simplemente poniendo una vez más a Nietzsche de mi lado, y decir ingeniosamente que las emociones «son sólo interpretaciones«...” (1973:342).

Además, las emociones no surgen y no son expresadas en el vacío. Son fenómenos socialmente construidos dentro de contextos cultural y socialmente definidos. Este aspecto ha sido estudiado por la sociología de las emociones en lo que se conoce como la aproximación cultural normativa, que asume que el contexto social implica expectativas sobre emociones apropiadas para experimentar y, en particular, para expresarlas de una manera pública o visible (Fernández-Dols et al, 2002). Estudios empíricos han observado que la expresión de emociones ocurre en el contexto

de normas que son explícitas o implícitas. Cuando los individuos quieren expresar emociones, pero no pueden, buscan maneras o estrategias de manejarlas para aliviar esa tensión (Hoschild, 1979).

Sin embargo, no sólo las emociones proveen una evaluación instantánea de las circunstancias, sino que también influyen en nuestra disposición para responder en tales circunstancias. Por esta razón, se puede decir que las emociones vinculan la estructura y la agencia (Barbalet, 1998). Asimismo, la propia historia emocional, los eventos significativos vividos, han formado hábitos de respuestas que afectan a las concepciones de los objetos (Rorty, 1980).

Los estudios históricos y antropológicos han observado que existe una gran variabilidad en el rango de las emociones expresadas y en las situaciones que las suscitan. Estos resultados han reforzado la visión de que las emociones, en algún sentido, son construidas socialmente (Luna, 2002); esto es, que el repertorio emocional se aprende en cada comunidad cultural y que tiene propiedades particulares más que universales.

Para Nussbaum (2001), la diversidad de la experiencia emocional en distintas culturas se expresa de acuerdo con que:

- Las reglas para la expresión y el comportamiento emocional son diversas. Cada sociedad enseña reglas propias de expresión de emociones como el dolor, el amor o el enojo.
- Los juicios normativos sobre las emociones cambian según los tipos de emociones, en tanto cada sociedad marca normas sobre los objetos y las ocasiones propias para cada una de ellas.
- La clasificación de emociones reconocidas es diferente de cultura en cultura.
- Las historias individuales son diversas y las emociones contribuyen a trazar esas historias.

Por lo tanto, las creencias son una base importante de las emociones. Cada tipo de emoción está asociada con una familia de creencias, de modo que, si una persona no tiene o deja de tener

las creencias de la familia relevante, no tendrá o dejará de tener la emoción correspondiente (Nussbaum, 2004 y Elster, 1999 en Romero 2015). Según Nussbaum:

“Las creencias se conectan con las emociones íntimamente: son partes de lo que la emoción es en sí. El miedo conlleva la creencia sobre posibilidades inminentes de carácter negativo en el futuro. El enojo involucra creencias sobre daños malintencionados infligidos. La piedad o compasión requiere una creencia de que alguien más está sufriendo. El dolor involucra la creencia de que algo es valioso y su pérdida implica sufrimiento”. (Nussbaum, 2004: 27).

Las emociones surgen de las cogniciones, están determinadas por la estructura, el contenido y la organización de las representaciones cognitivas y por los procesos que operan en ellas. Estas representaciones y procesos podrían ser, en ocasiones, accesibles a la conciencia, pero no hay razón para suponer que lo son necesariamente (Ortony et al., 1988). De hecho, identificar a la clase de creencias o cogniciones que se asocian con cada clase de emociones ha sido la manera recurrente de clasificarlas.

La propuesta teórica de Ortony y colaboradores (1988), supone que las clases de emociones se corresponden con clases de creencias o estructuras cognitivas, de modo que habría emociones basadas en acontecimientos, agentes y objetos. El supuesto es que hay tres aspectos principales del mundo o de cambios en el mundo, que se puede tomar en consideración: acontecimientos, agentes y objetos; cada uno con características propias.

Cuando se está en los acontecimientos, se hace porque hay interés en sus consecuencias; las emociones basadas en acontecimientos responden a la evaluación positiva o negativa de un suceso pasado, presente o futuro, tal como sucede con las emociones de bienestar: la alegría, la tristeza; y las emociones basadas en previsiones: la esperanza, el temor.

Cuando se está en los agentes, se hace en razón de las acciones; las emociones que tienen que ver con los agentes son emociones de atribución de responsabilidad propia (orgullo, culpa) y de atribución a otros (vergüenza, indignación, envidia). Ambos tipos de emociones son sociales, sea de manera contingente o esencial (Parkinson, 1996).

4.2.2.2. ¿Cómo se concibe la emoción en los estudios de la cultura de la organización?

Las características de la emoción que delimitan su concepción en los estudios revisados sobre la cultura en las organizaciones son las siguientes:

- Irruptivas, urgentes, dinámicas, flexibles, cambiantes, combinables e incitantes a la acción
- Manifestaciones contrarias a la racionalidad, de carácter incontrolable e inconsciente
- Aspecto central y omnipresente de la experiencia humana
- Fenómenos socialmente contruidos dentro de un contexto cultural y socialmente definido
- La concepción de la emoción dentro de estos estudios hace considerar a la emoción como:
 - Indicador del grado de interiorización y compromiso o rechazo de contenidos culturales
 - Experiencias emocionales donde las percepciones y creencias tienen potencial heurístico de visión cognitiva
- Fuente que indica, expresa y revela las ideas y sus niveles de apropiación
- Apoyo para comprender mejor los significados culturales
- Ruta para analizar los significados culturales a través de los correlatos emocionales creando condiciones para calibrar los matices y las diferencias de la conceptualización y la internalización de la cultura

- Indicador metodológico del grado de internalización y compromiso que generan las proposiciones culturales en una persona o grupo social
- Portadoras de interpretaciones y significados dependientes de consideraciones sociales y culturales que definen los momentos y las circunstancias que deben ser experimentadas y con qué grado de intensidad deben experimentarse
- Dependientes de cogniciones y dirigidas hacia un objeto intencional
- Implican pensamientos en algún grado o nivel, ocurren respecto a cosas importantes, investidas de valor y que han generado compromisos
- Cualquier comportamiento de la vida social, están sujetas a normas y expuestas a evaluación y crítica social
- Involucran creencias sobre los eventos que han tenido lugar y que no han tenido lugar, así como sobre quien los ha causado
- Respuestas inteligentes sujetas a los eventos del mundo, a los valores y a las metas de las personas (presuponen cognición porque presuponen intencionalidad)
- Respuestas físicas y expresivas ante cualquier clase de desestabilización
- Estar influenciadas por los sistemas de creencias culturales y morales que las ligan al orden social en una comunidad particular (deber ser-deber hacer)
- Vínculo entre la estructura y la agencia
- Fenómenos sociales integrados en las organizaciones
- Que surgen de las cogniciones, están determinadas por la estructura, el contenido y la organización de las representaciones cognitivas y los procesos que operan en ellas

- Afectos culturalmente contruidos, designados para mantener el orden social y promover los logros de un grupo de ideales colectivos a través de las instituciones culturales y la praxis social o personal
- Vía de acceso a las proposiciones y a los recursos culturales que gozan de mayor aceptación y adhesión personal, indican lo que interesa más y están relacionadas con la evaluación, las expectativas de logro y con la deliberación y la toma de decisiones
- Indicadores de las proposiciones de las personas en una comunidad cultural, son parte fundamental del componente evaluativo de la cognición práctica

El análisis cultural que toma en cuenta la emoción considera tres aspectos principales de los cambios en el mundo:

- a. Acontecimientos, donde muestra interés en las consecuencias
- b. Agentes, en razón de las acciones de manera contingente o esencial
- c. Objetos, interesándose en ciertos aspectos o prioridades de éstos

De esta manera, se puede identificar una forma significativa de concebir o considerar a la emoción dentro de los estudios sobre la cultura en la organización, las características citadas anteriormente, dan cuenta de la posible relación, vínculo o conexión entre la emoción y la cultura como elementos organizacionales; los autores revisados consideran a ambos elementos como parte importante en la forma como se conduce la organización y que son elementos de interés para comprender a las organizaciones actuales en cuanto a la forma como realizan sus actividades y como hacen frente a los retos, a las exigencias y a los problemas que se generan en su entorno organizacional.

4.2.3. ¿Cuáles son las aportaciones de los estudios anteriores, al conocimiento de la relación entre la cultura de la organización y la emoción?

Los estudios de la cultura en la organización que toman en cuenta la emoción como elemento importante que forma parte de la cultura, han aportado una forma de analizar a la organización, con un sentido más humano. Al considerar a la emoción dentro del conjunto de los elementos que dan significado y que conforman la cultura de un colectivo, el cual constituye una organización, han generado una forma diferente de concebir a la organización y prestar mayor interés a la dimensión de las interacciones, específicamente para poner atención al componente emocional que se construye a partir de esas interacciones constantes entre los miembros de la organización, en las interacciones entre los actores involucrados en las prácticas cotidianas, en los procesos importantes y trascendentes para el desarrollo o progreso de la organización como unidad o entidad.

Estas interacciones que, al darse de manera formal e informal en el interior de la organización, de manera programada o improvisada en algún momento, que se presenta con fines a largo, corto o de plazo inmediato, que puede ser de manera relajada o bajo presión; pero que indiscutiblemente están cargadas de emoción y, por lo tanto, es necesario conocer este componente emocional de la organización para comprender la forma como se comporta y comprender el papel que juegan las emociones en las prácticas de la organización.

4.3. Comportamiento organizacional y la relación con la emoción y la cultura de las organizaciones

El comportamiento organizacional surge a partir de las relaciones entre las personas, las cuales pueden ser analizadas para entender el comportamiento humano dentro de una organización, donde particularmente se atiende la forma como esas personas que integran la organización, se comunican, asimilan e interpretan la información, como se conducen o expresan sus pensamientos, sentimientos o experiencias en general dentro de su entorno organizacional, es decir conocer su conducta.

La comunicación dentro de la organización es fundamental, ya que contribuye a la unidad organizativa y proporciona los medios y los recursos para que fluya una interacción adecuada en el interior de la organización, y de esta forma mejorar los acuerdos, la cooperación, la motivación y el compromiso para cumplir con los objetivos de la organización.

El comportamiento organizacional se puede definir como una disciplina académica que se ocupa de describir, controlar, predecir y entender el comportamiento humano dentro de un ambiente organizacional. Cuando se aplica a individuos dentro de una organización, comprende normas, valores, excepciones y actitudes (Hodgetts y Altman, 1985), por lo que el comportamiento organizacional es el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la forma como las personas actúan dentro de las organizaciones. Se trata de una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de un modo general a la conducta de personas en toda clase de organizaciones; según Davis y Newstrom (2003), en donde exista una organización, se tendrá la necesidad de comprender el comportamiento organizacional.

El centro de atención del comportamiento organizacional son las conductas observables (Argyris, 1976), tales como hablar con los compañeros de trabajo, manejar el equipo, o la preparación de un informe. También se ocupa de los estados internos como el pensamiento, la percepción, y la toma de decisiones, entre otras; y estudia el comportamiento de las personas tanto individual como grupalmente dentro de las acciones organizativas. Además, estudia la conducta de grupos y organizaciones ya que ninguno se comporta de la misma manera que los demás.

Sin embargo, algunos sucesos que acontecen dentro de una organización, no pueden ser explicados en términos del comportamiento individual (Argyris, 1975); por lo tanto, esos eventos deben ser estudiados en términos del grupo o de las variables de la organización. El comportamiento organizacional se ve reflejado directamente en la productividad del individuo, ya que dentro las empresas que cuentan con un buen ambiente laboral, la comunicación fluye de una mejor manera y, por lo tanto, la motivación del empleado es mayor (Maslow, 1973), y su desempeño se ve influenciado de una mejor manera hacia una satisfacción (Herzberg, 1966).

La importancia del estudio del comportamiento organizacional tiene que ver concretamente con las situaciones relacionadas con el individuo en el trabajo, en la forma cómo su comportamiento incide en el rendimiento, hace énfasis en la conducta de los integrantes de la organización, el trabajo, el ausentismo, la rotación, la productividad, el rendimiento humano y la forma de dirección. Por lo tanto, incluye temáticas como la motivación, el comportamiento del líder, el poder, la comunicación interpersonal, la estructura de grupos y sus procesos, el aprendizaje, la actitud y la percepción, los procesos de cambios, los conflictos, el diseño de trabajo y la tensión en el trabajo (Maslow, 1973; Robbins, 1999).

4.3.1. El comportamiento organizacional y las relaciones humanas.

La corriente de las relaciones humanas desarrollada por Elton Mayo y sus colaboradores, en una serie de estudios llevados a cabo en la planta de Hawthorne de la Electric Company, entre 1927 y 1932, concluyeron que no existe una relación directa entre la eficacia y cada condición de trabajo que se estudiaron (remuneración, horarios, estímulos, ambiente, entre otros). Sin embargo, el estudio hizo evidente la importancia de prestar atención al trabajador, a su motivación para evitar la rutina, trabajar en equipo y contribuir en la productividad de las organizaciones.

En 1950 se observó un cambio en el discurso donde solo se hablaba de Administración Científica, la cual centraba su interés en la productividad, la división eficiente del trabajo y los trabajadores eran como una extensión de la maquinaria. Sin embargo, con la introducción de la teoría de las relaciones humanas, se pudo observar a los trabajadores con una luz diferente, eran vistos como seres pensantes con necesidades propias, a quienes les gustaba recibir atención. Las empresas se dieron cuenta que brindarles atención motivaba a los empleados e incluso les permitían obtener más de sí mismos en beneficio de la organización.

Elton Mayo reveló que durante las pruebas y en las entrevistas los trabajadores sentían que alguien les prestaba atención y les daba importancia como personas y por consecuencia tenían mejor ánimo y producían aún más (Gordon, 1997). Este fue básicamente un movimiento de reacción y de oposición a la teoría clásica del comportamiento. La lógica básica de las relaciones humanas consistió en incrementar el interés de los trabajadores, lo cual mejoró la moral (Hogan, 1973) y la satisfacción de estos (Herzberg, 1966). El interés fundamental era analizar los efectos psicológicos en el trabajador y su productividad en relación con las condiciones físicas del trabajo. Con sus observaciones, manifestó que, sin la colaboración y solidaridad del grupo, la oportunidad

de ser considerado, de ser escuchado, entre otras, era difícil y, en ocasiones, casi improbable; puesto que era importante la relación interpersonal que integrara al hombre en los grupos de trabajo.

Algunas de las conclusiones a las que se llegaron en la investigación en la planta de Hawthorne son las siguientes:

El nivel de producción es resultante de la integración social.

El nivel de producción está determinado por las normas sociales y las expectativas que rodean al individuo, entre más integrado socialmente esté, mejor será la disposición por producir.

El comportamiento social de los trabajadores.

La administración debe considerar a sus integrantes como miembros importantes de los grupos de trabajo, puesto que no actúan o reaccionan aisladamente como individuos, sino como miembros del grupo.

Las recompensas y sanciones sociales.

El trabajador no puede producir más o menos de la norma socialmente determinada, ya que pierden el afecto y respeto de los demás; por lo tanto, deben producir lo que se les pide.

Los grupos informales.

Dar importancia al comportamiento social de los empleados, así como a sus creencias, actitudes y expectativas.

Las relaciones humanas.

Su comprensión permite obtener mejores resultados de los empleados.

Importancia del contenido del cargo.

Los trabajos simples y repetitivos tienden a ser monótonos, afectan negativamente las actitudes del trabajador y reducen su eficacia.

El énfasis en los aspectos emocionales.

Prestar atención en el sentir de los empleados y en el afecto que se genera mediante las interacciones con los demás donde se genera un sentido de pertenencia importante.

La escuela de las relaciones humanas busca mayor flujo de comunicación, sobresaliendo la importancia del factor humano permitiendo su participación en la toma de decisiones y en la comunicación interna dando más confianza a todos los miembros de la organización (Roethlisberger y Dickson, 1966). La intención es realizar juntas y reuniones de trabajo más frecuentes con el personal de la organización, teniendo como consecuencia la participación de los empleados, logrando la identidad en los trabajadores.

Algunas de las ventajas importantes de la escuela de las relaciones humanas son: el punto de vista del “hombre máquina” de la ingeniería fue sustituido por el “hombre que merece un trato de justicia y dignidad”, donde la teoría humanista contribuyó en el énfasis en la adecuada valoración del individuo como ser humano mediante una mayor participación y comunicación, y su interés por el desarrollo y motivación del personal (Maslow, 1973); otra ventaja es la identificación de la organización informal, la cual se construye a partir de las relaciones de amistad o del surgimiento de grupos informales, que no aparecen en el organigrama, o en cualquier otro documento formal, con la participación de los empleados en la toma de decisiones (Cyert y March, 1963) y con la importancia en la comunicación ascendente de manera abierta entre los empleados y la gerencia.

La contribución del estudio de las relaciones humanas es trascendental, ya que todas las corrientes administrativas se fundamentan en esta escuela, y quien no toma en cuenta al elemento humano estará condenado al fracaso, ya que al ofrecer mayor confianza a las personas incrementa el interés en ellas y, por ende, mejor la productividad. Esta teoría se basa en el pensar y en el sentir de las personas en el trabajo. Sus estudios han avanzado y se ha estudiado a las estructuras formadas por partes independientes como un todo, es decir a los grupos formales e informales y la forma cómo estos grupos interactúan con su entorno organizacional.

4.3.2. Las relaciones humanas, la emoción y la cultura de la organización.

Las aportaciones de Mayo, Parker y Roethlisberger, así como el círculo de Pareto de Harvard como principales exponentes de la escuela de las relaciones humanas, dan importancia al estado de ánimo en el desempeño, la integración y el compromiso social, la recompensa y las sanciones, y el énfasis en los aspectos emocionales y no racionales; todos estos elementos con mayor presencia dentro de los grupos informales de las organizaciones donde se hace presente, con mayor intensidad, la personalidad, los sentimientos y las emociones que influyen en las relaciones formales.

Por otra parte, Chiavenato (2006), señala que las relaciones humanas se reconocen en las actitudes y disposiciones basadas en la opinión, en el sentimiento y en la necesidad de asociarse y no se modifican con rapidez ni proceden de manera lógica, pero son importantes para encauzar el comportamiento de las personas hacia la consecución de objetivos comunes.

Holt (1999), da relevancia a las relaciones informales a través del liderazgo participativo, donde señala aspectos negativos y positivos. Los primeros, considerados como sentimientos de aversión y resistencia de otros miembros que buscan unirse al líder, crean y difunden falsos rumores

que deterioran la comunicación y provocan desconfianza e inestabilidad y pueden convertirse en un mecanismo útil para la manipulación; y los aspectos positivos, que pueden conducir al ambiente saludable en la organización mediante la combinación de las relaciones informales y los objetivos formales de la organización.

Por otra parte, los aspectos o elementos culturales influyen en las relaciones sociales de forma inevitable, hablar de cultura es referirse a todo lo que permite a las personas tener conciencia, elegir, expresar o crear; es decir se habla de lo que las hace ser humanos. De este modo, hay que tomar conceptos tales como identidad, sentido de pertenencia, valores, creencias, ideas, mitos, símbolos o leyendas con relación a la forma de integrarse, conducirse y ser en el grupo donde se participa.

Con lo anterior, las relaciones humanas son tan importantes para el desarrollo de la vida que pueden condicionar la propia existencia del individuo. Por eso, resulta muy importante la calidad de los vínculos que se establecen, y no solo la cantidad; rodearse de un ambiente de respeto, tolerancia, honestidad y paz podrá desarrollar mejores cualidades de la personalidad. Los valores y las habilidades que el individuo pueda desarrollar en grupo lo ayudarán a desenvolverse según el ambiente laboral, como las habilidades en el manejo del estrés y la resolución de conflictos que ayudan a superar la tensión (Manucci, 2006, Lazarus, 2000).

Por lo tanto, en toda interacción social esta lo humano y en lo humano se encuentran las emociones y la cultura; sin embargo, estos elementos no son visibles o evidentes, pertenecen a la parte subjetiva de la personalidad y, por lo tanto, necesitan ser observadas y analizadas a través de la conducta o las formas de expresión verbal y corporal.

Es importante considerar la existencia de un antagonismo fundamental entre las necesidades, expectativas, intereses y aspiraciones de la persona y el sistema de la organización, sus objetivos e imposiciones, según Argyris (1993), ya que esa incongruencia puede servir de base a un desafío que a medida que se atiende, ayuda a las personas a enriquecer su propio desarrollo y a constituir organizaciones viables y efectivas. Afirma que, al definir los caminos hacia las metas personales, se pueden relacionar favorablemente esas metas con los objetivos de la organización.

4.3.3. ¿Cómo es la relación emoción-cultura-comportamiento en los estudios revisados sobre la emoción y la cultura de la organización?

En una búsqueda de investigaciones que analizarán la emoción y la cultura en ámbitos organizacionales, se recuperaron cinco documentos que aportan conocimiento importante para la investigación en curso. La tabla 4, muestra el análisis comparativo de los elementos de las dimensiones organizacionales y el conocimiento generado mediante el estudio realizado.

A manera de conclusión los puntos sobresalientes son:

- Todos los estudios utilizan la correlación para llegar a resultados y conclusiones
- Tres investigaciones toman como base las dimensiones culturales de Hofstede
- Tres estudios se centran en un prototipo de las emociones derivado de una tipificación de expresiones
- Toman en cuenta el lenguaje como elemento para llegar a la identificación de lo emocional
- Dan importancia y énfasis al sentir, pensar y hacer con relación a las experiencias emocionales

Tabla 4. Análisis de Investigaciones realizadas sobre la relación entre la emoción y la cultura en la organización.

	1	2	3	4	5
TIÍTULO	Conocimiento social de las emociones	Factores psicosociales y conocimiento prototípico de las emociones	Prototipos emocionales desde una perspectiva cultural	Expresión e inhibición emocional en diferentes culturas	Emociones y representaciones sociales
AUTOR(ES)	Páez D. y Vergara A. (1992)	Páez D.; Vergara A.; Achucarro C. y Igartúa J. (1992)	Fernández I.; Carrera P.; Sánchez F. y Páez D. (2001)	Fernández I.; Zubieta E. y Páez D. (2000)	Gutiérrez S. (2013)
OBJETIVO	<p>Analizar los conceptos de sentido común de cuatro emociones básicas (alegría, cólera-rabia-ira, tristeza y miedo) y desde la perspectiva de las categorías naturales prototípicas.</p> <p>Identificar las categorías de conocimiento social de las emociones</p>	<p>Crítica a los aportes de las investigaciones sobre el conocimiento prototípico de las emociones y la participación de los factores psicosociales en el proceso de conocimiento social</p>	<p>Exponer como influyen los indicadores culturales de Hofstede (1991) sobre los prototipos vinculados con la comunicación, reacción física e intensidad emocional. Analizar la vivencia de las emociones básicas en relación con la auto-suficiencia con éxito, el auto-concepto interdependiente, instrumental y expresivo operacionalizados a través de 3 instrumentos. Establecer en qué medida las muestras de los prototipos</p>	<p>Revisar la influencia de las dimensiones culturales de Hofstede en la alexitimia secundaria Diferencias entre personas "normales" de diferentes naciones en su capacidad para expresar verbalmente las emociones, el déficit para las respuestas fisiológicas típicas de cada emoción y una menor elaboración de la respuesta mental subjetiva.</p>	<p>Reflexión sobre el papel que juegan las emociones en la construcción de las representaciones sociales. Discusión sobre cómo lo emocional incide en la interacción social, en la construcción de significados, en la selección de la información y en la manera en que se comunica.</p>

			<i>emocionales son típicas culturalmente.</i>		
VARIABLES	Emociones básicas y narrativa (recuerdo libre y puntuación tipicidad de los atributos prototípicos del incidente emocional)	Factores psicosociales y conocimiento social de las emociones	Prototipos emocionales y variables culturales desde la perspectiva de diversos autores	Inhibición y expresión emocional Dimensiones culturales con base a estudios de Hofstede	Estímulos económicos de los profesores y sus expresiones con relación a la idea que la universidad los podría reducir
POBLACIÓN	Familiares de licenciatura y posgrado (5 grupos) Universidad del País Vasco	No especifica	Estudiantes universitarios de Ciencias Humanas pertenecientes a 29 países de Europa, Asia, África y América	4785 personas de 21 naciones (Europa, Norteamérica, Latinoamérica y Asia)	Profesores de universidad con aproximadamente 20 años de antigüedad
MÉTODO	Correlacional, mediante: Datos sociodemográficos, cuestionario para describir un incidente emocional (en 2 partes: como observador y como protagonista) y cuestionamientos específicos sobre la causa y cómo vivió el incidente emocional.	Análisis teórico	Los efectos de esas diferencias y semejanzas culturales se contrastaron en tres emociones básicas (alegría, enfado y tristeza) que siguiendo la perspectiva de prototipos (ver Fehr y Russell, 1984; Shaver, Schwartz, Kirson y O'Connor, 1987) definiremos a través de atributos fisiológicos, tendencias de acción	Análisis transcultural Correlación entre las dimensiones culturales y los rasgos característicos de la alexitimia secundaria Análisis de varianza ANOVA	Adoptad por las aportaciones de los trabajos en psicología, retórica y análisis del discurso Finalidad: reconstrucción y reconstitución de los recorridos emocionales de los interactuantes o de los actores que participan en el texto o en la interacción. Estudio de caso

			(verbales y no verbales) y experiencia subjetiva.		
INSTRUMENTOS	Cuestionario en 2 formatos: “experiencia general” y “propia experiencia”	No especifica	Cuestionario que incluía 3 apartados: 1) Variables socio–demográficas. 2) Autoinforme con información sobre los prototipos emocionales de alegría, tristeza y enojo con cuatro puntos sobre reacciones verbales, no verbales, intensidad de la experiencia emocional y reacciones psicofisiológicas. 3) Tres escalas actualizadas sobre actitudes individualistas–colectivistas (Triandis y cols., 1988); imagen de sí mismo independiente–interdependiente (Singelis, 1994) y el inventario de roles sexuales de Bem (1974) Dimensiones culturales de Hofstede	Cuestionario construido en función a resultados de investigaciones transculturales relacionados con la emoción	Análisis del discurso
PROCEDIMIENTO	Aplicación del cuestionario a estudiantes por estudiantes como una práctica profesional a 3 muestras de la población: 1) Solicitando una autocategorización de sus narrativas, con ayuda de los estudiantes 2) Categorizada por jueces ciegos 3) Evaluó si el atributo es o no típico de la emoción Para identificar la similitud del conocimiento social de las emociones	No especifica Dossier (conjunto de documentos o informes acerca de un determinado asunto o persona)		Los atributos de estados afectivos se operacionalizaron como conductas expresivas, reacciones físicas indiferenciadas y reacciones mentales para las emociones de alegría, tristeza y cólera-enojo	Análisis argumentativo de las expresiones, vía correo electrónico, de los profesores con relación a los estímulos económicos (considerando: situación de fondo, acontecimiento y lo que provoca la emoción)
RESULTADOS	Validez del constructo por correlación entre el recuerdo libre y la	En el caso de las emociones habría un núcleo definitorio, que según los	Las emociones por tanto no parecen ajustarse a un perfil intrapsíquico	Donde existe porcentaje de población indígena	Empíricamente se identificaron 2 tipos de enunciados

	<p>tipicidad. Confirman relación entre el recuerdo y la centralidad del atributo en relación al prototipo.</p> <p>Validez transcultural</p> <p>Comparación con resultados de Shaver y Scherer de los atributos típicos comunes a las categorías de conocimiento social de las emociones; dando una similitud entre las emociones básicas y antecedentes o sucesos específicos de vivencias.</p>	<p>construccionistas sociales serían los atributos de activación fisiológica, vivencia de pasión o descontrol, situación causal y tendencia de acción unida a normas sociales. Según Fisher, Shaver y Carnochan (1990), lo que sería más prototípico de una emoción sería una relación funcional entre la persona y el medio.</p> <p>...inferir a partir de agrupaciones de palabras afectivas que existen como emociones básicas la alegría, el miedo, la tristeza, el enojo y el amor a nivel de léxico, no permite inferir que esas son las emociones básicas a nivel de la experiencia psicológica ni a nivel biológico (Ortony y Turner, 1990). Lo único que se puede inferir es que se trata de las emociones más comunes y salientes culturalmente.</p> <p>La definición de las emociones básicas se debe basar antes que nada en observaciones «en tercera persona» de tipo expresivo-fisiológico y que hagan referencia a las funciones y efectos sociales no conscientes ni buscados de las emociones.</p>	<p>que margine sus orígenes y funciones sociales, las emociones se constituyen por y para el contexto social (Averill, 1980).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Son los países menos individualistas los que presentan mayores índices de competitividad (auto-suficiencia con éxito), tal vez porque presentan bajos índices socio-económicos y necesitan competir para sobrevivir • Con respecto a los prototipos emocionales y su relación con el grado de individualismo (ver tabla 4) observamos como a mayor individualismo encontramos mayor expresión verbal, física y vivencia emocional de todas las emociones. Curiosamente no es significativa la intensidad y expresión verbal de enojo, una hipótesis repetida en la literatura 	<p>se da una mayor alexitimia secundaria: la gente habla menos, hay menor elaboración cognitiva de la tristeza y, además, se da una mayor reacción física indiferenciada de alegría.</p> <p>La mayor influencia de culturas indígenas se asocia a una mayor contención emocional con menor expresión de alegría, tristeza y enojo, incluso en muestras de estudiantes constituidas por blancos y mestizos</p> <p>Hay mayor muestra de expresión verbal de emociones negativas posiblemente por el carácter más agresivo de la población</p> <p>Las reacciones físicas indiferenciadas van a tener un mayor peso en las culturas americanas seguidas de las europeas y</p>	<p>emocionales: con emoción explícitamente expresada y enunciados donde la emoción es expresada por medio de una clase de términos de sentimientos/emociones (sustantivos, verbos, adjetivos) o a través de una evaluación o juicio. No se puede hablar sobre las emociones sin considerar la modalidad emocional: la forma de involucramiento del sujeto en el discurso, el modo en el que el sujeto aprecia o evalúa lo dicho, se distancia o se aleja, se apasiona o no de un argumento o punto de vista.</p> <p>En la interacción social, las emociones juegan un papel fundamental para el establecimiento de las relaciones de pertenencia social y de estatus social.</p>
--	---	---	--	---	---

		<p>La contrastación del escenario objetivo con la conducta realizada, con las reglas culturales implícitas y con el guion narrado por los actores es lo que permitirá desentrañar la vivencia afectiva.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los países más masculinos presentan mayor vivencia en intensidad en los tres prototipos emocionales, aunque sin embargo tienen menores puntuaciones en expresión verbal y física de las mismas. Parece por tanto que las naciones masculinas reprimen la comunicación de emociones, aunque sigan experimentándolas intensamente, hay una ruptura entre lo sentido y lo comunicado. Experimentan las emociones con mayor fuerza que en los países femeninos, pero reprimen los síntomas de expresión. • Parece que las naciones de alta distancia jerárquica reprimen y controlan no sólo la comunicación de emociones sino su misma experiencia. No la expresan porque han aprendido a no 	<p>finalmente las asiáticas Los hombres tienen un pensamiento más concreto u orientado a lo externo y más dificultad para hablar sobre las emociones Las culturas de alta evitación a la incertidumbre se caracterizan por una vivencia y expresión verbal más intensa de las emociones negativas y lo contrario para las positivas, son “sintetizadoras” de las emociones negativas La alexitimia secundaria es mayor en las culturas de alta distancia de poder donde se declara una menor expresión verbal, menor reacción mental y subjetiva y activación fisiológica más confusa o indiferenciada</p>	<p>Las emociones reflejan ideas socioculturales y valores relacionados con el desarrollo moral e intelectual. El tema del rol de género en la experiencia y expresión de las emociones es de gran relevancia y habría que profundizar sobre ello. Algunas situaciones o acontecimientos son intrínsecamente percibidos como “emocionales”, peligrosos o temerosos cuando la gente argumenta sus sentimientos son conectados con la “realidad”, así como su sistema de valores, intereses, revelado por esta situación. Algunas situaciones o eventos son intrínsecamente percibidos como emocionales, pero cada quien reacciona de diferente manera, éste hecho único,</p>
--	--	--	--	--	--

			<p>experimentarlas subjetivamente, algo diferente a los países masculinos que las sienten intensamente pero no las expresan.</p>		<p>individual hasta cierto grado, aunque dentro de un marco compartido; por lo tanto, es importante identificar las emociones compartidas derivadas en un marco normativo común que identifique las representaciones sociales</p> <p>En esos marcos normativos, las emociones son influidas por los “vocabularios efectivos y motivacionales” que las ideologías sociales proveen como instrumentos de legitimación igualmente social.</p>
<p>CONCLUSIÓN</p>	<p>Es útil y relevante concebir el conocimiento social de las emociones como organizado en escenarios prototípicos subyacentes al lenguaje natural.</p>	<p>El conocimiento emocional estaría determinado por el uso de las categorías y el contexto social en que este uso se dé —uso que es siempre concreto e «incorporado» a una base biológica y a conductas sociales.</p>	<p>Importancia del papel que juegan las dimensiones culturales en la explicación de las diferentes formas de vivir y comunicar las emociones.</p> <p>Conocer que hay diferencias conductuales</p>	<p>Las sociedades caracterizadas por una alta distancia de poder presentan mayor expresión emocional y menos reacciones mentales de tristeza y enojo.</p>	<p>Toda representación social tiene un componente emocional pero también existen representaciones sociales sobre las emociones o la afectividad.</p>

		<p>La influencia del contexto social también se da a nivel de los escenarios o atributos de antecedentes-reacciones-autocontrol que se asocian entre sí. ...se pueden inferir del conocimiento social de éstas, están influenciados por las relaciones sociales y el rol sexual de las personas. Según Lakoff (1987) las categorías emocionales de nivel básico están «corporalizadas» en el sentido que la fisiología correspondiente a cada emoción básica influencia como la emoción se conceptualiza</p>	<p>y subjetivas entre naciones no permite conocer los porqués de las mismas. Al comparar las puntuaciones con la clasificación de Hofstede encontramos que los perfiles individualistas se asocian con auto-suficiencia, auto-concepto independiente y masculinidad. La preocupación por el éxito y el valor de la competición también aparecen en las naciones colectivistas, especialmente en aquellas donde las condiciones económicas y la calidad de vida son más difíciles de conseguir. Los resultados presentan una a la experiencia y expresión emocional como estrategias adaptativas al contexto social y cultural de las personas, abundando en el carácter funcional de las emociones. Los resultados indican que las culturas colectivistas se</p>	<p>Lo mismo ocurre con países de cultura masculina, colectivista y bajo nivel de incertidumbre. La alexitimia secundaria es mayor en culturas colectivistas y con una alta distancia de poder, donde se declara una menor expresión verbal, una menor reacción mental subjetiva y una activación fisiológica confusa o indiferenciada.</p>	<p>Las representaciones sociales son un conjunto de creencias, actitudes y un campo estructurado de ellas, que une explicaciones, clasificaciones, intenciones de conducta y emociones. Las emociones están fundadas en la cognición, es decir, básicamente en el marco cognoscitivo de la situación misma. Las emociones constituyen uno de los aspectos centrales de la experiencia humana ya que permiten organizar y evaluar el mundo y a sus actores, sus acciones y todos sus artefactos. Reconocer que las emociones no son sinónimo de irracionalidad permite profundizar en las funciones que juegan en la vida</p>
--	--	--	--	--	--

			<i>caracterizan por una mayor auto-suficiencia con éxito y auto-concepto interdependiente o relacional. Las sociedades masculinas se van a distinguir por un auto-concepto instrumental y las naciones con una alta distancia jerárquica van a mostrar una menor expresión de las emociones negativas de tristeza y enojo</i>		<i>cotidiana y avanzar en esta tarea investigativa tan necesaria en el campo de las ciencias sociales. El “vocabulario afectivo y motivacional” organiza gestos expresivos, emocionales y relaciones sociales, en conjunto significativos</i>
APORTACIÓN	Importancia del análisis del lenguaje y su relación con las emociones	Taxonomía de conceptos emocionales Estructuración como escenario Variabilidad contextual	Aportaciones importantes mediante el análisis comparativo con las dimensiones culturales de Hofstede	Aportaciones puntuales sobre la relación de dimensiones culturales y expresiones emocionales	Importancia del análisis del enunciado en la expresión verbal de las emociones

Fuente: Elaboración propia

- Todos son estudios de transculturalidad
- Las 5 investigaciones hacen referencia al contexto social como elemento importante para encontrar la relación entre cultura y emoción, llegan a describir “escenarios prototípicos” de las emociones
- Todos los estudios toman las emociones básicas de alegría, tristeza, enojo y miedo
- Sugieren como elemento importante para encontrar la descripción de una relación entre emoción y cultura al contenido y significado común del discurso, los símbolos y artefactos.

Las aportaciones teóricas son las siguientes:

- Scherer, (1984) componentes: conductuales, no verbales, motivacionales, fisiológicos, experimentales y cognitivos.
- Shaver, (1987) exploración por escalamiento multidimensional de las narraciones de experiencias emocionales.
- Fehr, (1988) Léxico emocional, son etiquetas verbales breves, son categorías abstractas representadas por imágenes.
- Averill, (1982) sistema jerárquico formado por conceptos del lenguaje cotidiano y categorías naturales de conocimiento.
- Rosch, (1988) Concepto de prototipos emocionales.
- Lakoff, (1987) Reduccionismo lingüístico, teoría folklórica, “actividad simbólica”.

- Ekman, (1989) Las emociones básicas poseen experiencias faciales, reacciones motoras reconocibles transculturalmente.
- Russell, (1991) “Escenarios prototípicos” para el estudio del conocimiento social de las emociones.
- Mascofici, (1979) Emociones como representación compartida, son guiones de las necesidades humanas para ordenar el mundo.
- Diener, (1994) Deseabilidad social para comprender la función social de las emociones y el bienestar.
- Lazarus, (1991) Los eventos no observables, experiencias subjetivas y procesos de evitación-afrontamiento.
- Frijda, (1986) Las tendencias de acción que acompañan a las emociones, teoría de la evaluación emocional.
- Vygotski, (1978) Teoría de las categorías naturales como conceptos prototípicos, elemento mediador: las relaciones.
- Parkinson, (1995) La función principal de las emociones es “social”.
- Markus y Kitayama, (1991) Diferencias entre experimentar y expresar las emociones.

La conclusión de acuerdo a la revisión y comparación de los estudios de la cultura en la organización y de la emoción en la organización, así como la relación entre ambas dimensiones mediante el análisis comparativo de cada estudio, brinda los siguientes aspectos de interés para la investigación:

- Ambos estudios han pasado por un proceso que va de lo funcional a lo social, de lo simplificado a lo complejo.
- Han transitado de una visión objetiva a una subjetiva.
- Se apoyan en las disciplinas antropológica y sociológica.
- Manejan un vínculo entre lo cultural y lo emocional determinados por lo social e histórico.
- Intentan explicar las dimensiones mediante el uso de metáforas y métodos cualitativos para su exploración.
- Se valen del paradigma interpretativo y simbólico.
- Dirigen la atención a las dimensiones de la persona.
- Hacen mención del lenguaje como vía para conocer los sistemas de significaciones.
- Toman la fenomenología como alternativa para llegar a la comprensión de la expresión o lenguaje cultural y emocional.

Por lo tanto, la investigación se apoyará en el paradigma interpretativo simbólico recuperando la parte subjetiva mediante un recorrido histórico de la organización en estudio e identificando los elementos representativos con un contenido simbólico que permita obtener los argumentos necesarios para describir el rol y la relación de las dimensiones emocional y cultural de la organización en estudio, con el fin de llegar a una explicación de la forma como la relación entre las dimensiones organizacionales contribuyen en el comportamiento de la organización o la existencia de diferentes comportamientos organizacionales dependiendo de la forma como interactúan en las prácticas organizativas cotidianas. Lo anterior, puede dar como resultado la

generación de las bases o los fundamentos de un conocimiento organizacional que haga posible una caracterización específica del comportamiento particular de una organización derivado de la relación entre los elementos de las dimensiones en estudio.

4.4. Modelo teórico-conceptual para el estudio de la relación emoción-cultura en el comportamiento organizacional

Los estudios realizados tanto para la cultura en la organización como para la emoción en la organización aportan elementos importantes para desarrollar un análisis que permita la comprensión de la forma como se comporta una organización en función a la relación entre la emoción y la cultura en sus prácticas cotidianas. Al centrar la atención a cada una de las dimensiones de la organización: emocional y cultural, en primera instancia por separado, se podrán identificar los elementos propuestos por los estudios revisados anteriormente; y, en segunda instancia, hacer una comparación de éstos para identificar la relación entre las dimensiones, los puntos de concordancia y discordancia para tener el análisis relacional que pueda caracterizar el comportamiento de la organización en función al comportamiento de una dimensión en relación a la otra.

Para construir un modelo teórico-conceptual de la relación entre la emoción y la cultura en una organización, es necesario conocer los elementos que se determinaron para el análisis organizacional desde la perspectiva cultural, así como los elementos considerados para el análisis de la organización desde la perspectiva emocional. De esta manera, es necesario conocer esos elementos, la forma como los conciben o definen, cómo los analizaron y a que conclusiones llegaron; posteriormente, poder relacionar ambas variables: emoción y cultura desde el papel que

juega una en función a la otra para que, finalmente, se logre describir cómo interactúan e influyen en el comportamiento de la organización.

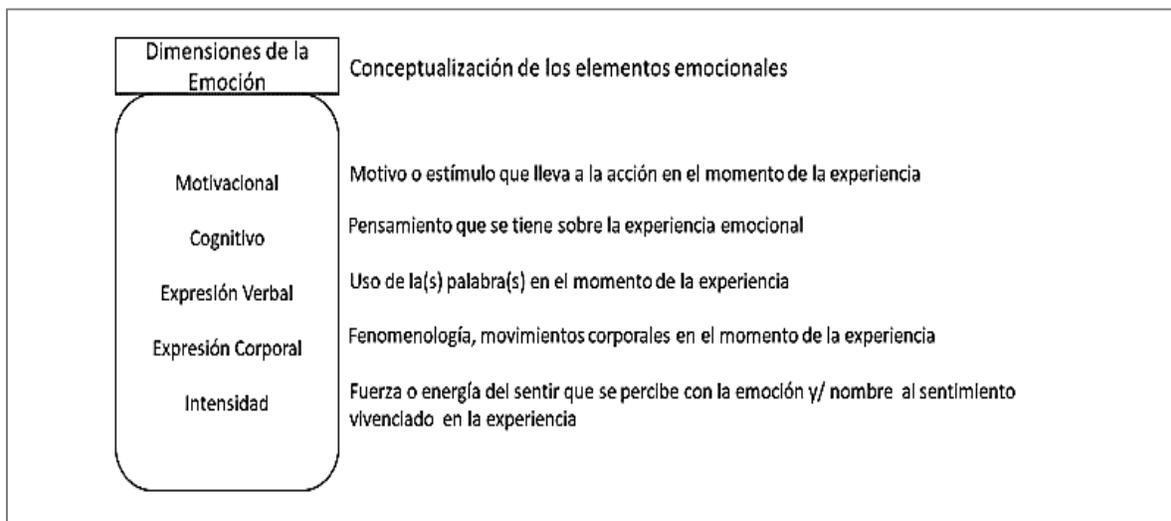
En este sentido, es conveniente la construcción teórica del modelo a partir de los puntos anteriores, los elementos de análisis, la conceptualización y la concordancia de las perspectivas de análisis de los estudios revisados sobre las variables en estudio. Por lo tanto, iniciar con la elaboración de la dimensión emocional que muestre los elementos que la integran y su conceptualización, es el primer paso para la construcción del modelo teórico-conceptual que se propone en esta investigación. Una vez configurada la dimensión emocional, se realiza un proceso similar para configurar la dimensión cultural y de acuerdo a los mismos criterios para determinar los elementos que la integren. Por último, con los elementos, conceptos y criterios de análisis para ambas dimensiones de la organización se podrá realizar una comparación entre las dimensiones que permita la identificación de los puntos de confluencia con el fin de explicar la forma como interactúan las dimensiones organizacionales y cuál es el comportamiento que esta interacción genera.

4.4.1. La configuración de las dimensiones de la emoción y de la cultura para el análisis organizacional.

De acuerdo a la revisión de los estudios sobre la emoción en la organización y de la cultura de la organización, así como al análisis de los elementos que conforman cada una de las dimensiones organizacionales por separado, se logró delimitar la configuración de las dimensiones que son de interés para la presente investigación.

Para iniciar la construcción de la dimensión emocional, es importante destacar la aportación de Hochschild (1979, 1983, 1993), Choliz (2005), Fineman (1993, 2000 y 2006), Elster (1999), Lutz (1986, 1988 y 1990), Sieben y Wettergren (2010), Scheer (2012), y Rosaldo (1991); puesto que su contribución en estudios de organizaciones ha contribuido de manera significativa en la comprensión de la parte emocional en el comportamiento de las organizaciones y los esfuerzos hacia manejar el cambio desde este conocimiento. Al recuperar los elementos implicados en el análisis de la emoción en las organizaciones se elabora la figura 5 que esquematiza los elementos que dan forma a lo que llamaremos dimensión emocional para los fines de la investigación propuesta.

Figura 5.- Configuración de la dimensión emocional para la investigación.



Fuente: elaboración propia

En la figura 5, se observa la forma como se construye la dimensión emocional, los elementos que la conforman, a partir de las aportaciones de los estudiosos en este campo, son cinco: motivación, intensidad, irradiación, expresividad y sentir. Estos elementos son determinados a partir de la revisión de las aportaciones de cada uno de los teóricos y la relación entre los elementos

de análisis para su estudio, así como los resultados obtenidos. Al recuperar los elementos, contrastarlos entre cada aporte teórico de análisis se identifican coincidencias que se corroboran al comparar los conceptos dados a cada elemento y, en función a esta similitud, se toma como elemento clave y significativo para la construcción conceptual de la dimensión emocional.

Bajo la lógica anterior, existen cuatro elementos que se hacen presentes en cada emoción que experimenta un miembro de la organización, estos elementos son constantes y determinantes en la conducta de los integrantes de la organización. Los elementos son: Estímulo, lo que provoca la emoción; reacción, la respuesta del individuo ante ese estímulo; la cognición, el proceso de entendimiento y comprensión que deriva en un significado de la situación que se experimenta; y, el contexto, que hace referencia a las condiciones del entorno o del ambiente en las que se generó la experiencia, esto implica a las personas que, de manera directa o indirecta, están involucradas en el momento de la experiencia.

Dentro de ese momento vivencial, hay tres aspectos que, los estudiosos en el tema, toman en consideración para el estudio de la emoción: el primer aspecto es lo subjetivo, haciendo referencia a todo aquello que no es observable en el momento o situación particular, que es relativo e interpretativo por parte del actor o actores que experimenta la emoción y, específicamente hacen referencia a las percepciones, las creencias, los sentimientos y los pensamientos; el segundo aspecto es lo conductual, es decir, todo lo que se expresa a través de las acciones de los actores involucrados; y, el tercer aspecto es lo fenomenológico, que se refiere a las diferentes formas de expresar lo que el actor siente o percibe en la experiencia.

Por otra parte, para la dimensión de la cultura de la organización, el paradigma interpretativo-simbólico establece la metáfora que la organización es una cultura, y se interesa en observar y comprender las aspectos expresivos y simbólicos de la organización (Smircich, 1983)

adopta una perspectiva interpretativa como alternativa al enfoque tradicional funcionalista y, de esta manera, las organizaciones se entienden como puntos de encuentro de significados, sentimientos, expectativas, valores, cogniciones y estados de ánimo, dejando de ser una entidad para convertirse en una “experiencia” (Coller y Garvía, 2004).

Con base a lo anterior, lo importante será comprender lo que subyace al comportamiento colectivo de la organización, donde la cultura será el código para descifrar las acciones sociales; es decir, responder a cómo los miembros de la organización dan sentido a su mundo social, donde la realidad no sólo es construida, sino que es múltiple, es decir, diferentes actores en la organización pueden definir su realidad de manera diferente (Sánchez et al, 2006).

En este sentido, hay dos formas de aproximación que apoyan la construcción de la dimensión cultural. La primera está basada en una orientación cognitiva, entiende la cultura como un sistema de conocimientos, creencias y cogniciones compartidos (Weick, 1979), una estructura de conocimiento para descifrar la acción en la organización. La organización es un sistema de creencias o marcos de referencias compartidos entre sus miembros, de tal modo que la investigación busca encontrar reglas que dirigen la acción y las estructuras de conocimiento que operan en la organización para comprender las conductas y los valores (Smircich, 1983).

La segunda aproximación corresponde a la orientación simbólica, la investigación busca describir las experiencias simbólicas, como los rituales y ceremonias en el grupo, como contenidos de la cultura. La cultura se entiende como un conjunto de símbolos y significados compartidos, por lo que se trata de observar e interpretar la construcción y uso de dichos símbolos (Geertz, 2000). La tarea es descifrar, leer e interpretar los patrones de significación a partir de cómo los actores interactúan, e identificar cómo las personas entienden e interpretan su experiencia y cómo dichos conocimientos se conectan con la acción (García, 2006).

Sin embargo, una perspectiva enmarcada en los términos postmodernidad, es entender la cultura como producción social. Frente a la visión desde el paradigma funcionalista de la heterogeneidad como un problema para la integración, y como alternativas de diferenciación interna y oportunidad para el conflicto para el interpretativo-simbólico, desde aquí la heterogeneidad cultural es asumida como fragmentación cultural (Martin, 2002). Lo importante no es el control de la cultura organizacional, como resulta en las perspectivas precedentes, sino que en tanto construcciones que hacen los actores continuamente lo importante es estimular la creatividad, la libertad individual en la organización y la democracia, evitando cualquier tipo de abuso sobre los empleados y todo tipo de control cultural durante la administración y gestión organizacional (Hatch, 2013).

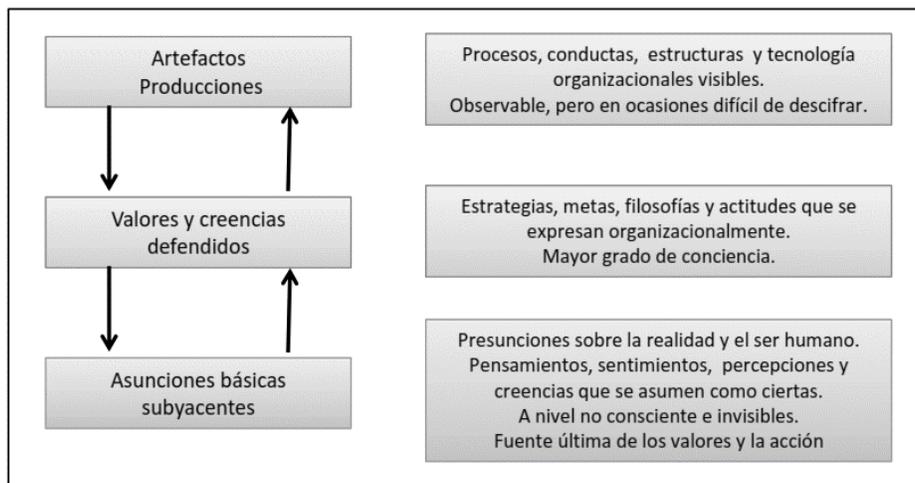
De manera general, las aproximaciones de investigación basadas en teorías generales sobre la cultura organizacional (Alvesson, 1986), pueden ser clasificadas en tres categorías (Dauber, Fink y Yolles, 2012) el enfoque de dimensiones culturales, el enfoque de tipologías culturales y el enfoque de estructuras interrelacionadas o modelos dinámicos de cultura organizacional.

A lo largo de estas décadas se han ido desarrollando diversos modelos explicativos sobre la cultura organizacional, generalmente para relacionar los componentes de la cultura organizacional entre sí (Schein, 1988; Hatch, 1993), o para explicar las posibles relaciones de la cultura con otros aspectos de la organización y del entorno (, 1982; Dauber, Fink y Yolles, 2012; Glagliardi, 1983; Hatch y Cunliffe, 2006; Ostroff, Kinicki y Muhammad, 2013).

El modelo de Schein (1998) es una de las primeras propuestas en adoptar un esquema de elementos de cultura organizacional interrelacionados, el cual sirve, a su vez, de referencia para el desarrollo de otras propuestas teóricas (Hatch, 2013). Schein (2010), entiende que la cultura está compuesta por varios elementos interrelacionados y a distinto nivel de profundidad según su grado

de consciencia para el individuo y su visibilidad por parte de terceros. En la figura 6, se indica la diferencia entre elementos de la cultura organizacional que son visibles y otros que son inobservables por su carácter cognitivo, aludiendo a diferentes niveles de profundidad en los que situar los contenidos de la cultura. Estos componentes esenciales, a partir de los cuales se configura la cultura de las organizaciones, son las producciones o artefactos, los valores y las asunciones básicas, los cuales están relacionados en una estructura jerárquica de niveles (Schein, 1985).

Figura 6. Componentes de la cultura organizacional.

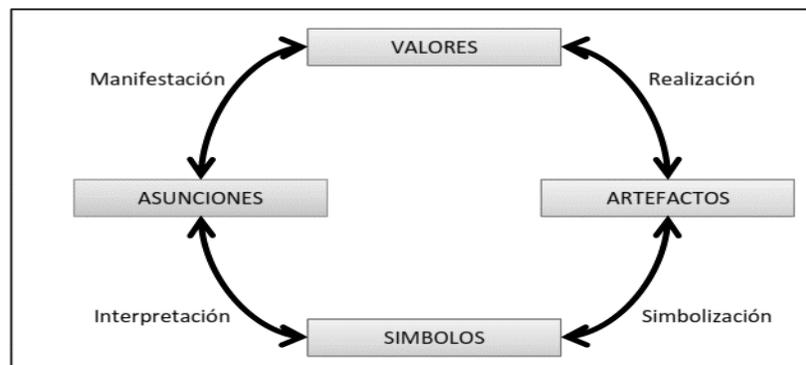


Fuente: Schein, 2010

A pesar de admitir este esquema como válido en la explicación de la cultura en cuanto a su composición y estructuración en niveles, Hatch (1993) expresa que las relaciones entre los elementos propuestos por Schein son rígidas y, en cierto sentido, unidireccionales proponiendo un desarrollo de su modelo de cultura a partir de dos cambios fundamentales: el primero es introducir un nuevo elemento como son los símbolos, acomodando de este modo la teoría cultural de Schein a la perspectiva simbólica-interpretativa. El segundo, hacer menos central los elementos de la cultura organizacional (asunciones, valores, artefactos y símbolos) que las relaciones entre los

mismos, reformulando la idea inicial de niveles de la cultura en un modelo dinámico de procesos entre elementos (Hatch, 1993). La autora asume que existen dos posibles vías para explicar cómo emerge la conducta desde las asunciones subyacentes que componen la conducta: a) a través de la manifestación en valores y la realización en artefactos o b) a través de la interpretación de símbolos y de la simbolización en artefactos, la figura 7 ilustra el modelo descrito.

Figura 7. Modelo de la dinámica cultural.



Fuente: Hatch, 2013

Partiendo del supuesto que cultura organizacional puede encontrarse en la intersección entre las teorías de la organización y las teorías de la cultura (Garmendia, 1988; Smircich, 1993), siguiendo una evolución de los modelos de cultura organizacional de Schein (1998) y Hatch y Cunliffe (2006), Dauber, Fink y Yolles, (2012), desde una perspectiva sistémica de la teoría organizacional vinculada con el entorno, analizan las limitaciones en las propuestas para proponer una integración entre ambos y la evolución hacia un modelo conceptual de relaciones entre: la cultura organizacional, la estrategia, la estructura y las operaciones de una organización (entorno interno) y las interacciones con el entorno externo (entornos de tarea) en el que, a su vez, sitúan los niveles de cultura organizacional.

Figura 8. Modelo de configuración de la cultura organizacional.



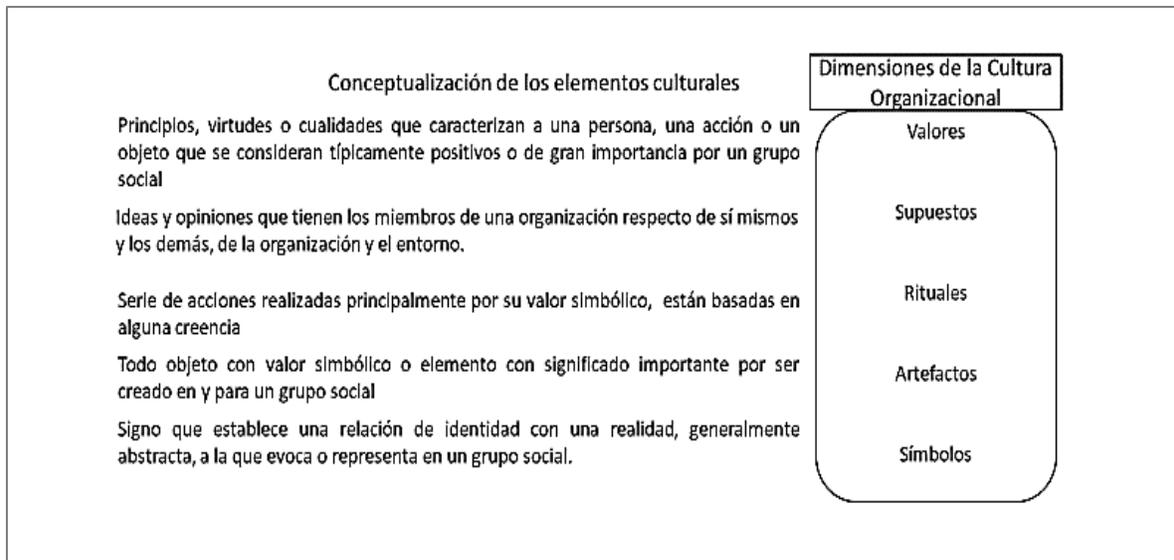
Fuente: Dauber, et al., 2012

La figura 8, muestra el modelo propuesto por Dauber y colaboradores, que distingue el entorno organizacional interno (cultura organizacional, estrategia, estructura y operaciones) del entorno externo (entorno de trabajo y entorno de la legitimación), sugiere un conjunto de dominios, procesos, relaciones e interdependencias que explicitan la relevancia de la cultura organizacional como proceso que guía el desarrollo organizacional (Dauber, Fink y Yolles, 2012). En el modelo se recogen dominios recurrentes de la cultura organizacional: los valores y sistemas de creencias (supuestos subyacentes del comportamiento organizacional y de la orientación de la organización sobre sus prioridades y funcionamiento); la estrategia (representación de la orientación general hacia el logro de tareas y el impacto en las estructuras y las actividades de una organización).

De acuerdo a las aportaciones anteriores y al análisis de las coincidencias entre los elementos culturales de los modelos propuestos, así como la selección de los mismos de acuerdo a la finalidad de la investigación, la cual persigue la relación entre la emoción y la cultura en una organización, se intenta configurar la dimensión cultural que permita realizar un análisis en miras a la identificación de la relación entre los elementos que conforman la cultura y la emoción dentro

de la dinámica de una organización. La figura 9, muestra la estructura de la dimensión cultural, bajo la influencia de las propuestas de los modelos anteriormente citados y describe los elementos que la integran.

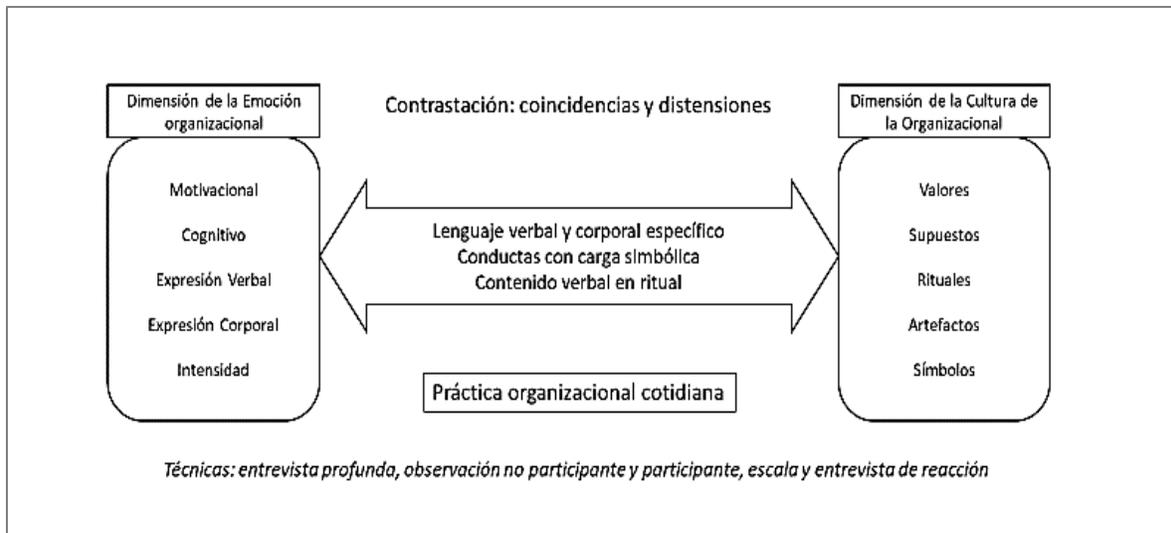
Figura 9.- Configuración de la dimensión de la cultura de la organización para la investigación.



Fuente: elaboración propia

La propuesta para el abordaje investigativo, de la relación entre las dimensiones de la emoción y de la cultura, las cuales han sido delimitadas anteriormente en cuanto a los elementos que las configuran, y la influencia que tiene la interacción entre las dimensiones en el comportamiento de una organización específica; este abordaje se pretende realizar a través de la estrategia metodológica del estudio de caso y se expresa en la figura 10:

Figura 10. Abordaje investigativo para conocer la relación entre la dimensión emocional y la dimensión cultural de la organización.



Fuente: elaboración propia

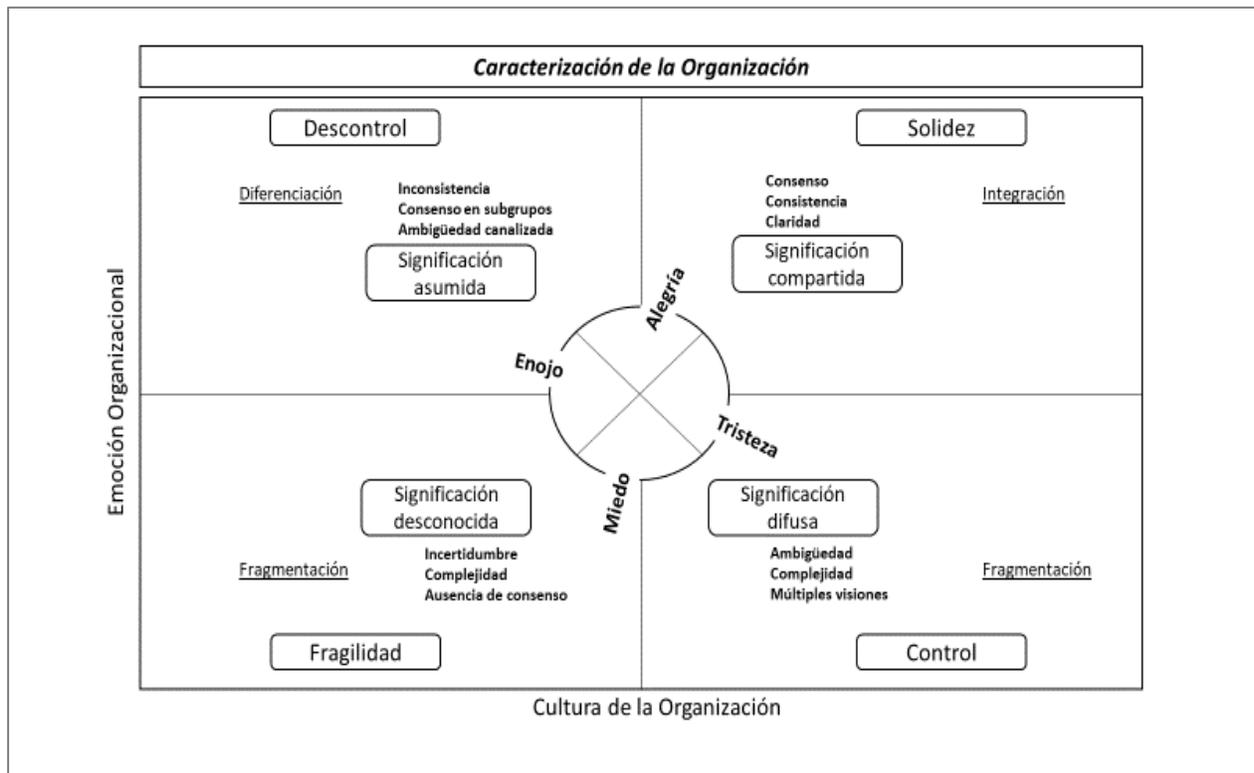
El estudio de la relación entre las dimensiones organizacionales pretende, en primera instancia, identificar la participación de los elementos dimensionales, la forma como éstos son concebidos por los integrantes de la organización y la forma cómo son expresados en su cotidianidad organizacional; en segunda instancia, se busca identificar la forma como las dimensiones organizacionales se relacionan, como se manifiestan en las prácticas organizativas cotidianas a través del lenguaje, tanto verbal como corporal, de las conductas significativas y el contenido simbólico dentro de esas interacciones, reconociendo la práctica organizativa simbólica como el ritual de la organización, donde se pueda recuperar la mayor cantidad de elementos simbólicos y representativos de la acción colectiva con mayor significado para el grupo de trabajo; esto último, con apoyo de las técnicas investigativas de corte cualitativo: entrevistas de profundidad, observación no participante y participante.

4.4.2. Integración de la propuesta teórico-conceptual para el estudio de caso.

Con base en la revisión de la literatura sobre diversos estudios de la cultura organizacional y la emoción en las organizaciones, se logra estructurar un modelo teórico que puede ser de utilidad en el proceso de identificación de una posible caracterización típica del comportamiento de una organización que se deriva de la relación de los elementos del análisis de las dimensiones cultural y emocional en las prácticas cotidianas que realiza la organización en estudio, con el fin de poder ubicar, en una especie de mapa conductual, a la organización y poder comprender, entender y describir la forma como es la realidad organizacional y el sentido que tiene la relación entre la emoción y la cultura en la vida de esa organización en particular.

La figura 11, muestra la posible caracterización de una organización en una combinación tipológica de la dimensión emocional y la dimensión cultural determinada cualitativamente en cuatro formas de manifestación de la presencia de cada dimensión y su relación en el comportamiento de la organización: emocionalidad y cultura débil, fuerte, controlada o descontrolada. En el modelo se pueden identificar estas cuatro combinaciones conductuales a manera de un cuadrante; sin embargo, dependiendo de la situación particular de cada organización, pueden encontrarse combinaciones como, por ejemplo: una emocionalidad débil y una cultura organizacional controlada, emocionalidad controlada y cultura organizacional fuerte, emocionalidad fuera de control y cultura débil o emocionalidad fuerte y cultura organizacional sin ejercer control importante. Cada una de estas combinaciones son consecuencia de las características específicas de los elementos de las dimensiones emocional y cultural de la organización en estudio, pero corresponde a la forma de comportarse generada a partir de la interacción de las dimensiones organizacionales.

Figura 11.- Propuesta del modelo teórico-conceptual para el estudio de la relación emoción-cultura en la organización.



Fuente: Elaboración propia

El sustento de esta propuesta está basado en la cuestión paradigmática sobre la cultura organizativa que remite a una serie de asuntos tanto de carácter teórico como metodológico; por una parte, la cuestión de la heterogeneidad de la cultura, y por otra, el abordaje de su estudio desde las técnicas cualitativas frente a las cuantitativas (Martin, 1992). En un esfuerzo por ordenar el campo de estudio y las teorías sobre la cultura organizacional, tanto las provenientes desde los estudios culturales en las organizaciones como desde la teoría organizacional, Martin (1992, 2002) hace una revisión de ambos asuntos abordándolos desde la visión de la homogeneidad de la cultura organizacional como grado de cohesión y diferenciación interna en la organización. Así, la cultura

organizativa según sea el grado de integración-diversificación que se reconozca en su interior, puede ser explorada desde las configuraciones de integración, diferenciación y fragmentación. Las tres perspectivas de la cultura organizacional muestran diferencias en relación a tres dimensiones diferentes que explican la homogeneidad/heterogeneidad y sus implicaciones: la orientación al consenso, la relación entre las manifestaciones culturales y la orientación hacia la ambigüedad, las cuales presenta la tabla 5. Estas tres perspectivas son complementarias para Martin (2002), puesto que se centran en los mismos aspectos, pero desde diferentes posiciones, de ahí su utilidad conjunta para comprender y abordar la complejidad cultural de las organizaciones.

La cultura organizativa no sólo se compone de elementos compartidos por la mayoría de los miembros de la organización, sino que también la forman la inconsistencia y las ambigüedades (Martin, 2002). La dimensión de consenso refiere al grado en que se comparten las creencias, valores y aspectos simbólicos de la cultura, el acuerdo interno sobre la cultura organizacional. La consistencia guarda relación con la división interna en subgrupos culturales que mantienen valores, supuestos básicos y prácticas culturales que son afines entre sí y que pueden ser inconsistentes a su vez con la cultura general de su organización.

Tabla 5. Configuraciones de la cultura organizacional.

	Integración	Diferenciación	Fragmentación
Orientación al consenso	Consenso en el conjunto de la organización	Consenso en el seno de cada subcultura	Múltiples visiones, ausencia de consenso
Relación entre manifestaciones	Consistencia	Inconsistencia	Complejidad (no hay consistencia no inconsistencia clara)
Orientación a la ambigüedad	Excluida	Canalizada hacia el exterior de las subculturas	La reconoce, se centra en ella

Fuente: (Martin, 2002)

La perspectiva de la integración investiga las manifestaciones que son consistentes, analizando el consenso que existe en la organización en la búsqueda de una cohesión interna que integre esfuerzos hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Este enfoque está interesado por conocer los elementos que permiten el consenso en la cultura y la consistencia entre sus componentes, excluyendo de la cultura todo aquello que constituya ambigüedad o que resulte confuso para los miembros de toda la organización. Se dota de mayor importancia a los valores y creencias que mantienen a la organización unida, siendo entendida la existencia de subculturas como un problema para la integración y la armonía organizacional. La cultura es una estrategia de unión deseable con una gran fortaleza que sea controlada por la gestión y administración organizacional (Deal y Kennedy, 1985; Wilkins y Ouchi, 1985). La gran mayoría de estudios sobre cultura organizacional asumen que ésta es compartida por los miembros de la organización, generando armonía y sentido común que acerca a la consecución de los objetivos organizacionales (Martin, 2002). La literatura sobre cultura organizacional presenta una fuerte tendencia hacia el desarrollo de la perspectiva de la integración (Arrilola, Salas y Bernabé, 2011). La perspectiva de integración muestra a la cultura como un conjunto de manifestaciones: valores expresados, prácticas formales, historias y leyendas organizacionales, rituales y costumbres, jergas y vocabularios específicos, normas internas, etc., las cuales sirven como patrones de interpretación de la cultura subyacente.

El enfoque de diferenciación acepta la existencia de la variedad cultural en la organización, representada por grupos afines diferenciados de otros, como microculturas o subculturas no siempre alineados con la cultura oficial, incluso enfrentados a la misma suponiendo la fuente del conflicto organizacional (González, 2011). El grado de consenso se produce dentro de la subcultura, siendo las manifestaciones culturales inconsistentes entre toda la organización, esto es,

la existencia de diferencias en los valores y creencias que se comparten en el conjunto de la organización (Martin, 2002). Factores como el género, el origen étnico, el nivel educativo o el nivel en la jerarquía contribuyen a la formación de subculturas organizacionales, diferenciándose tanto a nivel horizontal como vertical en la estructura organizativa. En la relación entre las subculturas es donde se produce la inconsistencia y la ambigüedad en la comprensión de la acción organizativa, pudiendo coexistir y ser independientes unas de otras o finalizar con el conflicto intergrupalo (Alcover, 2003).

La perspectiva de diferenciación en las organizaciones insiste en la importancia del proceso de socialización secundaria que se produce con la incorporación de nuevos miembros en la organización, proceso que implica, a priori, la integración de los valores dominantes de la cultura organizativa y el aprendizaje de roles determinados que se encuentran prescritos con los comportamientos organizacionales correspondientes (Stefanova y Lucas, 2006). La organización propone una serie de valores y normas de comportamiento que establecen modelos de conducta para los nuevos miembros, sin embargo, la asimilación de todos éstos no será perfecta dadas sus características culturales, sociales e individuales pudiéndose dar problemas en la adaptación de la realidad subjetiva del nuevo miembro a la realidad objetiva de la organización (Wilkins y Ouchi, 1985).

La perspectiva de la fragmentación se apoya en la idea de que la cultura es dinámica, fruto de la interacción individual y básicamente ambigua. Su interés es el estudio de la complejidad y la ambigüedad inherente a la cultura organizacional, afirmando que el consenso es difícilmente alcanzable, puesto que las personas y las situaciones cambian, las percepciones y valores también lo hacen constantemente. En todo caso, el consenso puede ser transitorio al existir múltiples

visiones de la realidad y de la vida organizacional que explican la complejidad y las contradicciones organizacionales (González, 2011).

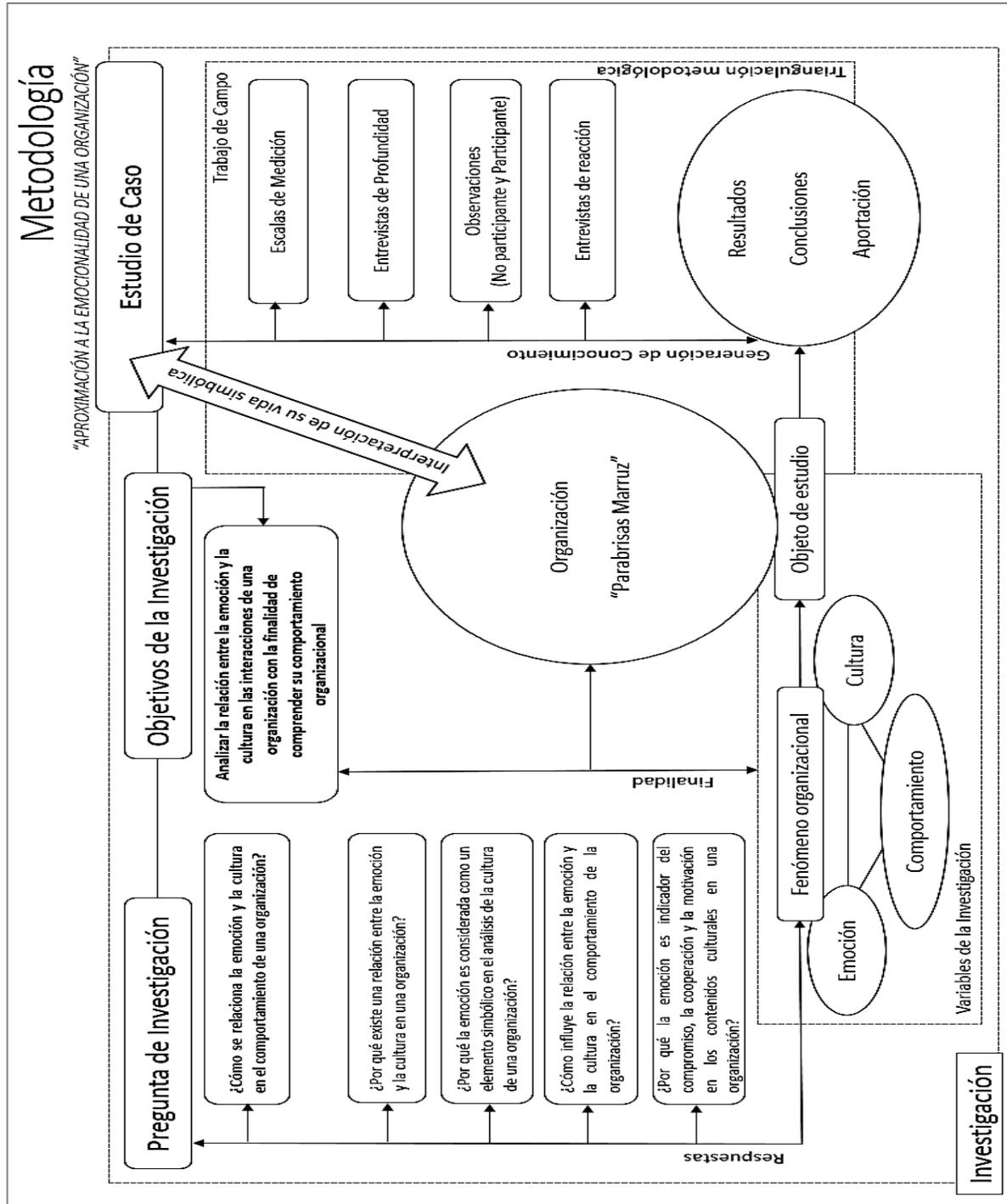
Una gran parte del debate sobre la cultura organizacional, especialmente desde la crítica postmodernista, reside precisamente en la metodología empleada en los estudios de investigación, asumiendo que la distinción entre técnicas cuantitativas y cualitativas se encuentra en el presunto carácter de objetividad y neutralidad de unas frente a otras: las investigaciones desde el ámbito de la empresa y de la gestión tienen intereses finalistas, generalmente económicos, frente a la búsqueda objetiva de conocimiento ajena a los intereses e ideologías de los autores (Alvesson, 2011). Este debate ha sido muy intenso entre las diferentes perspectivas, aunque en la actualidad, incluida la fragmentación, asumen que ni los académicos dejan de ser ajenos a intereses propios y a estar atados a posiciones ideológicas, ni los investigadores en el campo de la práctica y del management necesariamente buscan como único objetivo el poder y el control organizacional para el éxito económico (Martin et al., 2013). Se asume que la metodología empleada atiende a los intereses y preferencias de los investigadores que, unido a las necesidades de la investigación, orienten la elección de un enfoque cuantitativo, cualitativo o mixto; lo cual frente a una limitación metodológica realmente supone un amplio abanico de posibilidades para abarcar la complejidad de la cultura organizacional; la variedad metodológica proporciona variados puntos de influencia para el entendimiento de la cultura organizacional.

Los estudios sobre la integración cultural organizativa incluyen tanto estudios de carácter cuantitativo como cualitativo, incluyendo a menudo métodos etnográficos de la aproximación simbólica, análisis de casos y observación participante (Martin et al., 2013). Incluso en las orientaciones más positivistas que emplean cuestionarios para medir la cultura organizacional, suelen recurrir a técnicas cualitativas para confeccionar y perfilar los cuestionarios o para

complementar la información obtenida con otro tipo de información que difícilmente puede conseguirse mediante la metodología cuantitativa (Coller y Garvía, 2004). Los estudios de integración tienden a centrarse en una o dos manifestaciones culturales, habitualmente los valores culturales, que son medidos mediante instrumentos auto administrados. Otras manifestaciones culturales sobre las que se pone el foco de atención, son las manifestaciones simbólicas como ceremonias, historias organizacionales o rituales, los cuales presentan una limitación habitual al realizar abstracciones generales de la cultura organizacional a partir de manifestaciones concretas (Martin, 2002). En el caso de los estudios desde la perspectiva de la diferenciación, la metodología resulta también complementaria entre técnicas cuantitativas y cualitativas, aunque en este caso se invierte su preferencia, destacándose los estudios etnográficos.

5. Metodología de la investigación

Figura 12. Mapa conceptual de la metodología de la investigación



La metodología de la investigación se basada en el método del estudio de caso por su perspectiva integradora, según la definición de Yin (1994) el estudio de caso es:

“una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes. (...) Una investigación de estudio de caso trata exitosamente con una situación técnicamente distintiva en la cual hay muchas más variables de interés que datos observacionales; y, como resultado, se basa en múltiples fuentes de evidencia, con datos que deben converger en un estilo de triangulación; y, también como resultado, se beneficia del desarrollo previo de proposiciones teóricas que guían la recolección y el análisis de datos” (1994:13).

Por lo tanto, el planteamiento del problema que especifica el fenómeno organizacional por investigar y los cuestionamientos por atender, así como la definición de los objetivos establece los fines de la investigación, contribuyen al diseño de la metodología que permite el abordaje investigativo del objeto de estudio donde participan las variables de la investigación, se recopilan los datos, se interpretan los hallazgos y se construyen las conclusiones que aportan el conocimiento de la realidad social de la organización y se atiende a los cuestionamientos y objetivos para dar cumplimiento al proceso investigativo planteado.

En este sentido, el *fenómeno organizacional* que se investiga es la relación entre las dimensiones de la emoción y de la cultura en el comportamiento de una organización moderna; donde el *objeto de estudio*, es la organización como unidad social, actualmente se identifica con el nombre de “Parabrisas MARRUZ”, está ubicada en el Estado de Tabasco y sus prácticas

organizativas principalmente son la comercialización e instalación de cristales automotrices. La *unidad de análisis* es la organización misma, vista como un todo social, ya que es factible realizar el trabajo investigativo por ser una empresa pequeña conformada por diez integrantes, dos áreas organizativas, tres niveles jerárquicos y una sola infraestructura donde los actores sociales se concentran, reúnen e interactúan para el desarrollo de las prácticas organizativas cotidianas.

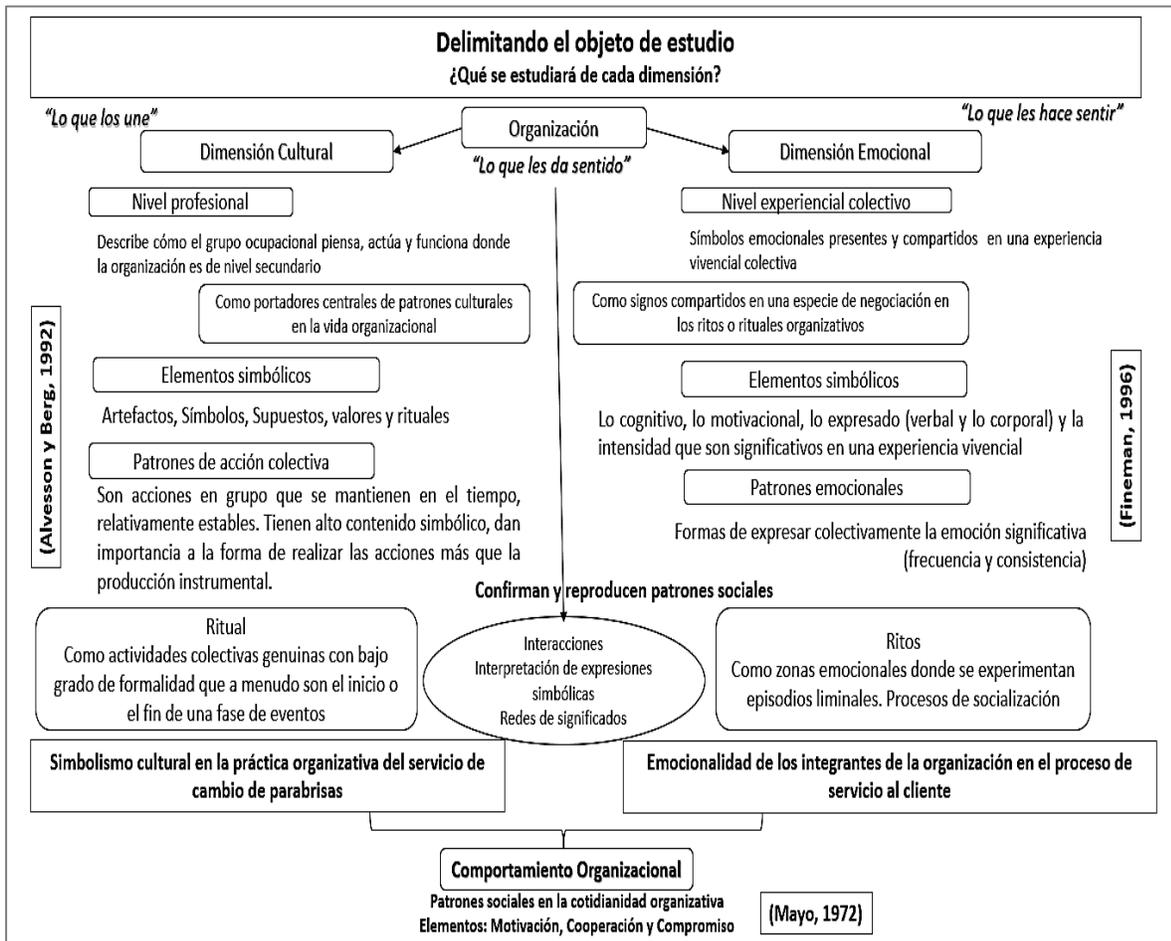
El estudio de caso comprende un *trabajo de campo* que descansa en la triangulación de métodos donde se comparan los datos recuperados por tres herramientas investigativas: escala, entrevista y observación; para confirmar los hallazgos que paulatinamente se identifican en la cotidianidad de la organización. Los aportes de los hallazgos integran las conclusiones finales de la investigación, las cuales se alinean a los objetivos planteados y atienden la pregunta central de la investigación. El ejercicio de reflexividad para lograr las conclusiones de la investigación se realiza desde el *paradigma interpretativo simbólico* del campo de estudio de las organizaciones.

La delimitación del fenómeno organizacional, así como la ruta investigativa se integran en la figura 13, la cual muestra el desarrollo del ejercicio reflexivo a partir de la relación entre los aportes teóricos sobre la temática y los primeros acercamientos con la organización para determinar el objeto de estudio y los elementos de interés para el análisis organizacional en el estudio de caso.

En la figura 13, por un lado, se desglosan los aspectos de la dimensión emocional que conforman *el sentir* colectivo de la organización y, por otro lado, aparecen los aspectos de la dimensión cultural que corresponden a aquello que *los une* como ente social organizado; de manera conjunta integran los aspectos que le *dan sentido* a la acción colectiva de ser una organización. Los aspectos que implica el ejercicio de reflexividad para determinar los elementos de análisis son: el nivel de las dimensiones organizacionales que se aborda, los elementos simbólicos que las

configuran, los patrones conductuales o expresivos de esos elementos en la práctica colectiva, la acción colectiva concreta determinada como el ritual simbólico, donde confluyen los elementos simbólicos de las dimensiones y, finalmente, los elementos del comportamiento organizacional que son indicativos de la interacción de esas dimensiones organizacionales.

Figura 13.- Delimitación del objeto de estudio.



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con Fineman (1996), el nivel de la experiencia colectiva de la dimensión emocional contiene los símbolos emocionales compartidos en una situación concreta donde los elementos de la emoción son los relacionados con lo cognitivo, lo motivacional, lo verbal, lo corporal y la intensidad que en su conjunto generan patrones conductuales o actitudinales ante esa

situación o experiencia concreta, la cual puede ser identificada como el proceso de servicio al cliente donde interactúa la totalidad o la mayoría de los integrantes de la organización y, además, están inmersos los elementos organizacionales.

Según Alvesson y Berg (1992), el nivel profesional de la dimensión de la cultura de la organización describe lo que piensa y como actúa un grupo ocupacional, en este caso dado que la naturaleza de las prácticas organizativas es operativa y pertenece a un oficio, que implican patrones culturales de la vida organizacional y se pueden identificar los elementos simbólicos como los artefactos, símbolos, supuestos, valores y rituales; estos últimos considerados como las actividades colectivas genuinas que representan la cultura de un grupo social. En este caso, el ritual se identifica como el proceso de cambio de parabrisas por su contenido simbólico y representatividad del colectivo donde intervienen todos los actores sociales.

Finalmente, según Mayo (1972) los elementos del comportamiento organizacional, que implican un vínculo con aspectos culturales o contienen una carga emocional importante que origina ciertos patrones de respuesta conductual o posturas actitudinales colectivas ante situaciones similares, son la motivación, la cooperación y el compromiso.

5.1. Diseño de la investigación

La investigación toma como punto de partida el método cualitativo a través de la escala de medición y, posteriormente, la parte más robusta de la investigación se basa en el método cualitativo a través del estudio de caso que comprende una triangulación de los métodos histórico, etnográfico y etnometodológico (figura 14). Esta condición metodológica caracteriza la

investigación como mixta, sin embargo, el motivo de iniciar con una herramienta cuantitativa atiende tanto las limitaciones expresivas de los integrantes de la organización como las necesidades de la investigación respecto al análisis del contenido expresivo de los actores sociales del ritual simbólico, además se alinea con los recursos habituales para comunicarse organizativamente; estas especificaciones se describen en el apartado correspondiente a la población que se estudia.

El estudio de caso se aborda inicialmente a través del método histórico, al explorar los antecedentes y la evolución de la organización para identificar los elementos significativos que le han dado sentido al trabajo colectivo y a la participación de manera colaborativa de los integrantes de la organización en las prácticas cotidianas. Además, al observar la forma como el colectivo realiza sus actividades y las interacciones entre sus iguales, con sus superiores y con los clientes, se identifican los rituales y los símbolos que dan significado y sentido al trabajo colectivo. De esta manera, se obtiene el conocimiento sobre la trayectoria de la organización desde su entorno y un acercamiento a su realidad organizativa a través de la interpretación simbólica de los elementos que conforman las dimensiones organizacionales en estudio.

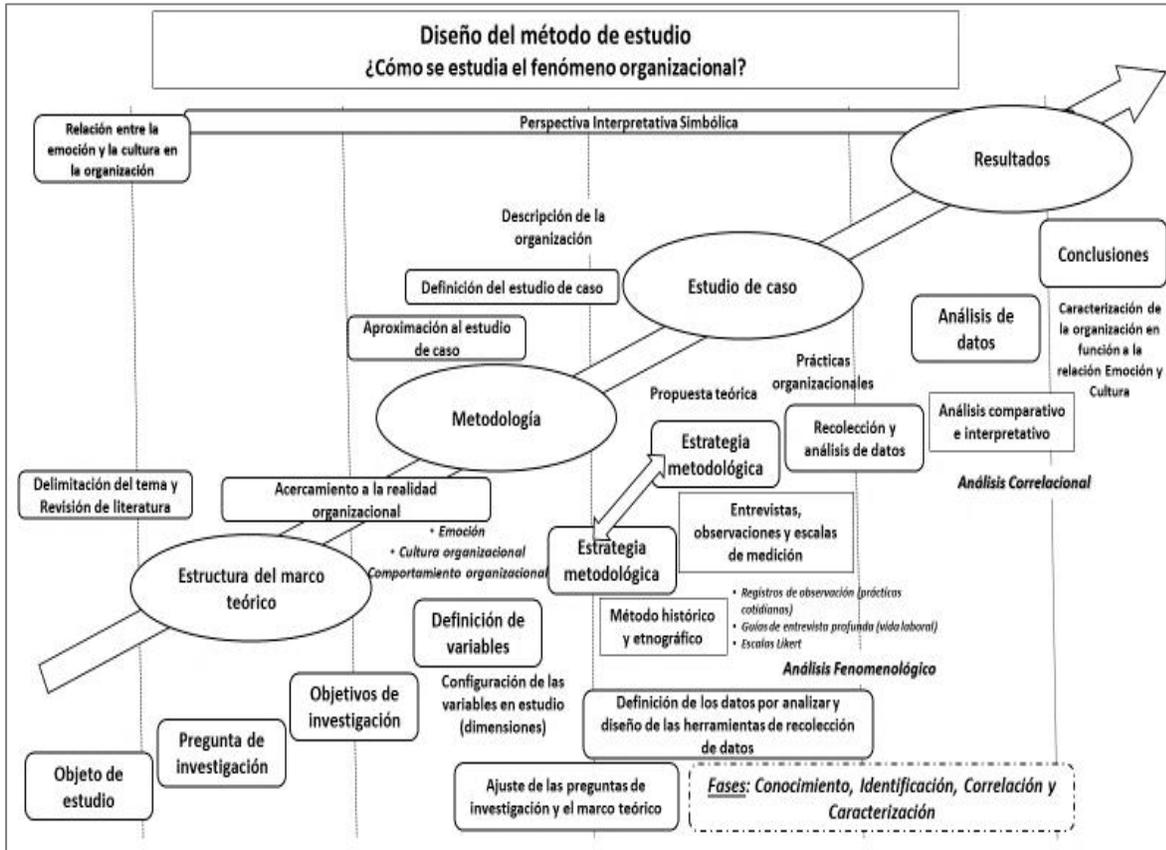
Las observaciones con rigor investigativo a las prácticas organizacionales se realizan de manera gradual; primero, a través de la modalidad *no participante*, para recoger los hallazgos de la práctica simbólica desde una perspectiva indirecta a los fines de la actividad colectiva concreta y, posteriormente, de acuerdo con la modalidad *participante*, se recuperan directamente los hallazgos, desde el sentido colectivo de la actividad concreta en estudio. Esto favorece el involucramiento del investigador con la actividad laboral en el sitio de trabajo, ganando la confianza de los integrantes para que su participación voluntaria y genuina permanezca en el

desarrollo de las prácticas cotidianas, así como obtener el compromiso para que contribuyan en la investigación con la expresión de su experiencia en el ritual simbólico.

Las prácticas organizativas para el análisis organizacional identificadas en los primeros acercamientos con la organización a través de las observaciones y las entrevistas con los integrantes de las dos áreas organizativas involucradas, son: el *servicio de cambio de parabrisas*, que se realiza de forma local en el taller y foránea en los sitios que indica el cliente; la *apertura del negocio*, donde se realiza la limpieza y el orden del mobiliario y equipo de la organización; las *reuniones o juntas de trabajo*, donde se concentra todo el personal; y, finalmente, el *cierre de mes*, donde se revisa el estado financiero de la organización. Estos rituales son considerados como los procesos organizativos formales, por otra parte, como procesos organizativos informales se identificaron las acciones colectivas de *comer juntos*, que aun cuando no está aprobada por la gerencia es permitida al ser una actividad recurrente sin consecuencias desfavorables para la operatividad de la organización; y las *convivencias externas*, que se dan eventualmente al término de la jornada laboral.

Sin embargo, para los fines de la investigación y de acuerdo al valor simbólico que representa en lo colectivo el proceso de *servicio de cambio de parabrisas*, al implicar una cantidad importante de elementos simbólico culturales y otros significativos emocionalmente, así como la participación de la mayoría de los integrantes; es considerado como el ritual que representa la realidad social de la organización desde una actividad concreta. En este sentido, la estrategia para el abordaje investigativo del estudio de caso comprende cuatro fases, las cuales se describen a continuación:

Figura 14. Diseño del método de la investigación.



Fuente: Elaboración propia

a) Fase de Conocimiento.- con el propósito de conocer la organización a través de las observaciones a su práctica simbólica y las entrevistas de profundidad con los pioneros de la organización, se exploran los antecedentes y sucesos significativos en la trayectoria de la organización; es decir, se busca comprender su historia e identificar los acontecimientos importantes en la vida la organización, así mismo tener conocimiento sobre los datos y las experiencias históricas que han dejado huella y han trascendido simbólicamente en la construcción de su identidad, visión, sentido de pertenencia y participación en lo colectivo. Además, en esta misma fase, a través de las escalas de medición tipo Likert se obtiene la percepción de los integrantes respecto a las dimensiones en estudio para abrir paso a la exploración focalizada de los elementos simbólicos en el estudio de

caso. La finalidad de esta fase, es trazar la ruta de exploración respecto a la forma como se manifiestan e interactúan las dimensiones de la organización en el comportamiento colectivo.

El diseño metodológico en la figura 14, muestra las diferentes fases descritas en esta sección, las cuales brindan la proyección de la investigación y se sustentan con los diferentes aportes teóricos, sobre el diseño de las investigación sociales que se basa en el estudio de caso, realizadas por Yin (2008) y Blaikie (2007); donde Yin (1989:23), considera al estudio de caso como el método apropiado para el abordaje de temas que prácticamente se consideran nuevos, pues en su opinión, la investigación empírica examina o indaga sobre un fenómeno contemporáneo en su entorno real, las fronteras entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes, utiliza múltiples fuentes de datos, y puede estudiarse tanto un caso único como múltiples casos.

Por su parte, Blaikie (2007:12) propone que las decisiones que hace el investigador se sustentan en los marcos filosóficos o las perspectivas teóricas comúnmente referidas como paradigmas, que están definidos por las relaciones o conexiones entre distintas ideas que tiene el investigador de su experiencia social y la realidad concreta, además determinan el diseño de la investigación.

b) Fase de identificación. - La finalidad es detectar y delimitar los elementos simbólicos de la dimensión cultural y de la dimensión emocional, para esta fase se analizan los datos recuperados por las observaciones a la cotidianidad organizativa y por las escalas de medición, éstas últimas en atención a las limitaciones comunicativas de los integrantes de la organización. Con el resultado del análisis de esos datos, se desarrollan las entrevistas de profundidad para encontrar la concordancia o discrepancia entre los datos y concretar los hallazgos hasta ese momento; posteriormente, se valida la configuración de las dimensiones organizacionales en cuanto a los

elementos simbólicos que las integran y se determina el ritual simbólico de la organización, el cual será el eje central del estudio del fenómeno organizacional planteado y que en su conjunto conforman los elementos del análisis organizacional.

c) Fase de Correlación. – La intención es llevar a cabo el ejercicio de contrastación de los hallazgos obtenidos mediante el registro de los datos tanto de las observaciones como de las entrevistas de reacción al ritual organizacional, esta última es aplicada de manera inmediata al término del ritual con el propósito de recuperar la experiencia genuina de los elementos emocionales y culturales desde la vivencia de los actores sociales de la organización.

d) Fase de Interpretación.- su finalidad es realizar una triangulación de los métodos investigativos que favorezca el trabajo comparativo y reflexivo para explicar el comportamiento organizacional a partir del acercamiento con la vida simbólica de la organización en estudio; esta actividad investigativa se complementa con la aplicación de la propuesta teórico-conceptual de la investigación, herramienta de análisis organizacional que pretende dar cuenta del comportamiento de la organización ante las adversidades globales de su realidad social con base en la interacción entre la emoción y la cultura.

5.2. Población

La población en estudio corresponde a un colectivo constituido por diez personas que integran la organización “Parabrisas MARRUZ”, este colectivo comprende la participación de tres mujeres y siete hombres, cada uno de los integrantes tiene un rol social diferente al desempeñar un puesto administrativo u operativo específico de acuerdo con la estructura organizacional; las

mujeres desempeñan puestos administrativos y dos de los hombres, ambos con puestos directivos, complementan el área organizativa formal dedicada a las actividades administrativas del funcionamiento de la organización. El resto de los hombres (cinco integrantes) conforman el área operativa, donde uno de ellos se desempeña como directivo, ocupa el puesto de jefe de esa área, comúnmente llamada “taller”; el resto de los integrantes participa con puestos subordinados relacionados con el funcionamiento operativo de la organización.

Dentro de este colectivo, hay dos hombres y una mujer, que se desempeñan en puestos con autoridad, estos son Gerente, Subgerente y Contabilidad; los tres integrantes tienen estudios de licenciatura terminada y el resto de los integrantes solo ha logrado acreditar educación básica, a excepción de una mujer del área administrativa que actualmente está por concluir una licenciatura y ocupa el puesto de asistente. Las edades de los integrantes de la organización, se ubican en un rango entre 55 y 22 años y su antigüedad se encuentra en el intervalo de 10 a 7 años de permanencia laboral.

La característica en común del colectivo, es una expresividad verbal escasa, ya que generalmente muestran rigidez corporal e insuficiente contenido lingüístico, con mayor énfasis al expresar aspectos subjetivos de la experiencia cotidiana, posiblemente debido a la falta de recursos expresivos emocionalmente o por la habitualidad de la cotidianidad laboral. Estos rasgos de alexitimia¹⁰, son tomados en cuenta para el desarrollo del trabajo de campo donde, mediante

¹⁰ Páez et al, (2000) mencionan que el neologismo “alexitimia” es un vocablo de origen griego que significa etimológicamente “ausencia de palabras para expresar las emociones o los sentimientos” (a- la partícula negativa no, lexis- palabra o acción de hablar, thymos- emoción). Este término fue introducido en la bibliografía médica en 1972 por Sífneos, un médico de Chicago de raigambre griega, literalmente significa “ausencia de palabras para expresar las emociones”; el término a menudo es citado para designar la dificultad que tenían muchos enfermos psicósomáticos para expresar verbalmente sus emociones o sus sentimientos (Alonso-Fernández, 2011); sin embargo, de acuerdo con Fernández-Montalvo y Yárnoz (1994), la alexitimia puede concebirse como un conjunto de dimensiones de habilidad de la expresión verbal del estado emocional de la persona (Swiller, 1988). En la actualidad se piensa que la alexitimia

estrategias de sensibilización y el empleo de recursos didácticos, en las sesiones de entrevista, se estimulan los canales perceptivos y expresivos individuales que contribuyen en el ejercicio de identificación, con mejor claridad, de las emociones en las prácticas organizativas y se recupera el significado de lo subjetivo de la experiencia emocional (Guiroud, 1986; Acevedo, 1987) de los actores sociales.

5.3. Estrategia metodológica

La estrategia metodológica que hace posible el desarrollo del estudio de caso está basada en el manejo de tres métodos de investigación cualitativa, en el análisis comparativo entre los hallazgos obtenidos con las herramientas investigativas y en la reflexividad de la relación entre las variables en estudio dentro de la práctica cotidiana simbólica de la organización. En este sentido, el método etnográfico marca la directriz de la investigación, debido a su pertinencia y viabilidad para el estudio de la cultura, desde la perspectiva interpretativa simbólica en el campo de los estudios organizacionales. Según Garfinkel (2006), este método permite el estudio directo de las personas o los grupos durante un período determinado, se basa en el empleo de la técnica de observación participante y la entrevista, de preferencia a profundidad para conocer los elementos que configuran el comportamiento social de las personas o los grupos que se estudien. A través de este método, se recopilan los datos desde las experiencias en las prácticas cotidianas que hacen posible la identificación de los artefactos, símbolos y significados culturales, así como de los elementos emocionales en lo colectivo.

está extendida tanto en las poblaciones con trastornos psicosomáticos como en las que no padecen dichos trastornos (Rodrigo y Lusiardo, 1992).

Es importante mencionar que la estrategia metodológica inicia con una herramienta de orden cualitativo, la escala de medición, con el fin de atender las limitaciones lingüísticas del colectivo y abrir el canal de comunicación en el campo de la subjetividad de la vida organizacional. Los aportes de esta herramienta investigativa contribuyen en el establecimiento de la ruta metodológica para la identificación de los hallazgos en el trabajo de campo. Por lo tanto, el trabajo de campo inicia con las observaciones no participantes a la cotidianidad organizacional y las escalas de medición de las dimensiones en estudio.

La investigación se complementa con la participación de dos métodos cualitativos; por una parte, a través del método histórico (Howell y Prevenier, 2001) se analiza, de manera sincrónica, la evolución y desarrollo de la organización con especial atención, en la construcción social de la dimensión de la cultura de la organización y los elementos significativos recurrentes relacionados con la emocionalidad colectiva. Por otra parte, a través de la etnometodología (Rodríguez, 1998) considerada como una práctica situada permite identificar, desde las principales actividades del trabajo cotidiano, aquellos acontecimientos emotivamente significativos, así como los elementos simbólicos de la cultura en lo colectivo. Según Garfinkel (1867) y Cicourel (1979) este método sirve para explicar el orden, coordinación y cohesión sociales, a partir del análisis de las interacciones cotidianas, caracterizadas por el compromiso emocional de los participantes, con sus procedimientos y expectativas *in situ*.

El empleo de diferentes métodos corresponde a la estrategia de triangulación de métodos en una investigación social. Según Olsen (2004), con la triangulación investigativa se genera un diálogo que prospera con el contraste entre lo que parece evidente y los descubrimientos con las interpretaciones sobre un determinado objeto de estudio. Por lo tanto, la finalidad particular de la

investigación con la estrategia de la triangulación metodológica, es confirmar los hallazgos y aproximarse a la realidad del fenómeno organizacional en el estudio de caso.

5.4. Herramientas de la investigación

Para la recopilación de la información, la obtención y registro de los datos que son de interés para el estudio de caso, se utilizan dos instrumentos cualitativos de investigación, los cuales son: la observación (en sus dos modalidades, no participante y participante) y la entrevista de profundidad (anexando una variante para la complementariedad investigativa, la entrevista de reacción); así como un instrumento cuantitativo, la escala Likert. El propósito es realizar un estudio correlacional que, mediante la comparación entre datos relacionados con los elementos significativos de las dimensiones en estudio en una práctica organizativa concreta, se explique la relación entre las dimensiones organizacionales y sus consecuencias en el comportamiento de la organización.

Los instrumentos o herramientas de la investigación se describen a continuación en función a la lógica del proceso metodológico y a la estrategia planteada para el abordaje del estudio de caso:

Instrumentos de la investigación.

Escalas de medición.

Escala de Denison Organizational Culture Survey-DOCS (Denison y Neale, 1994, 2000), es una escala estandarizada y desarrollada para la evaluación de la cultura organizativa a partir de la perspectiva de los integrantes de la organización. Es un instrumento autoadministrado de sencilla

y rápida aplicación y de fácil comprensión. Consta de 60 ítems, 5 para a cada una de las 12 subescalas o índices propuestos en el modelo de cultura organizacional de Denison. Este modelo agrupa las 12 subescalas en 4 dimensiones o rasgos culturales (lo que hace un total de 15 ítems y 3 subescalas por dimensión). Cada ítem está codificado en una escala tipo Likert de cinco puntos (desde 1= completamente en desacuerdo hasta 5= completamente de acuerdo). La validez y fiabilidad del instrumento se han demostrado satisfactorias (Denison, Janovics y Young, 2005; Denison, Janovics, Young y Cho, 2006). En el anexo 1, se presenta el formato de aplicación y la descripción de las dimensiones y subescalas que integran la escala DOCS.

Escala FEWS (Frankfurt Emotion Work Scales) es una escala elaborada por Zapf et al. (1999, 2001), la cual puede ser aplicada a diversas profesiones o trabajos que tienen contacto con los clientes (trabajo emocional), de la cual se toma la versión 4.0 en español. El FEWS 4.0 está compuesto por 27 ítems agrupados originalmente en 8 dimensiones referentes a la emocionalidad con el propósito de conocer el sentir y la situación emocional del trabajador desde su experiencia cotidiana en el entorno laboral. La escala se presenta en un formato de respuesta basado en cinco alternativas donde se responde a la frecuencia con la que se demanda un trabajo emocional (desde 1 “muy raramente” hasta 5 “muy frecuentemente”). Las dimensiones y número de ítems de la versión española son: “emociones positivas” (4 ítems), “emociones negativas” (5 ítems), “emociones neutras” (3 ítems), “sensibilidad requerida” (3 ítems), “empatía” (2 ítems), “control de las emociones” (2 ítems), “control de la interacción” (3 ítems), “disonancia emocional” (4 ítems). En el anexo 2, se presenta el formato de aplicación y la descripción de las dimensiones y subescalas que integran la escala FEWS.

Las dos escalas de medición se adaptaron a un vocabulario habitual para facilitar la comprensión de los elementos subjetivos en estudio y se aplicaron a todos los integrantes de la organización en un espacio apropiado, libre de interrupciones, con la orientación y apoyo necesarios ante alguna dificultad en su ejecución.

Entrevistas de profundidad.

Este instrumento se utiliza en tres momentos diferentes: en un primer momento, para entrevistar a los pioneros de la organización con el propósito de conocer los acontecimientos significativos, los elementos emocionales y culturales de la organización que constituyen la historia de la organización (anexo 3); tres integrantes tienen una participación importante en la trayectoria de la organización; sin embargo, solo dos fueron entrevistados por motivos de la operatividad. En segundo momento, se emplean para entrevistar a todos los integrantes de la organización con el fin de conocer su historia de vida laboral personal (Gaulejac y Rodríguez, 2006) y los rasgos caracterológicos en común (anexo 4). Finalmente, en tercer momento, se utilizan las entrevistas con el fin de conocer la reacción de los integrantes inmediatamente después de la experiencia significativa organizativamente; es decir, al término del ejercicio de la práctica simbólica (anexo 5). Esta última entrevista de reacción, complementa los datos para el análisis organizacional de las dimensiones en estudio, ya que permite la exploración de las respuestas emocionales, tanto verbal como corporalmente, así como de los elementos simbólico culturales implicados en las interacciones sociales de esa actividad colectiva concreta.

Es importante considerar que, para la identificación y descripción de la dimensión emocional, se utilizaron dos guías de apoyo con los integrantes de la organización (complemento del anexo 5) para favorecer el flujo de la expresión emocional. Estas guías de apoyo son aportes de

Scheer (2012) derivados de una serie de investigaciones sobre las emociones y la forma como se caracteriza una emoción desde la experiencia personal. Una de estas guías de apoyo, proporciona cinco elementos para lograr la caracterización de una emoción a través de una evaluación personal sobre el evento que provoca la emoción, éstos elementos son: el estímulo, los síntomas fisiológicos, la expresión motora, las tendencias de acción y las sensaciones; la otra guía de apoyo, ofrece una serie de categorías emocionales y las respectivas palabras que la representan con el fin de identificarlas en los discursos o en las narrativas de la persona que vive la experiencia emocional significativa. En este sentido, las dos guías anteriores, son consideradas como un apoyo para contrarrestar las limitaciones del lenguaje emocional por parte de los integrantes de la organización y, de esta forma, obtener una descripción nutrida o con los suficientes elementos significativos para el ejercicio interpretativo simbólico.

Para lo anterior, se realizaron seis entrevistas de reacción durante diferentes momentos dentro de la jornada laboral, los cuales incluyen servicios locales y foráneos; éstos se contrastaron con los datos recopilados y se compararon con los registrados de las observaciones realizadas para determinar los hallazgos que, por su contenido simbólico, alimentan los resultados del estudio de caso.

Observación.

La observación no participante se enfoca en las prácticas organizativas y en las interacciones significativas del colectivo, tienen la finalidad de identificar los elementos culturales y emocionales significativos, desde las expresiones lingüísticas, tanto verbales como gestuales y corporales, de los integrantes de la organización durante el desarrollo de sus actividades cotidianas en el ámbito laboral. El registro de estas observaciones, se lleva mediante un formato diseñado a

partir de las características, indicadores o elementos que son detectados a través de los acercamientos a la actividad organizativa y a los integrantes de los grupos sociales formales de la organización (anexo 6). Se realizaron diversas observaciones durante una semana, en lapsos de dos horas diarias, para conocer la cotidianidad organizativa y las prácticas sustantivas de la organización; el registro de los datos alimenta y orienta el enfoque de las entrevistas de profundidad y la definición de los elementos simbólicos por explorar en esta investigación.

De la misma forma, se elaboró un registro de las observaciones participantes, esta técnica de campo atiende al método etnometodológico, el cual permite conocer la práctica organizativa desde la experiencia *in situ*; este recurso investigativo brinda un conocimiento de la realidad social desde la experiencia propia del investigador, ya que, al involucrarse con la actividad colectiva, toma un rol como integrante del grupo y aprende desde la práctica situada (Garfinkel, 2006). Esta experiencia complementa y enriquece el registro de los datos, facilita la comprensión del contenido simbólico de los actores organizacionales y contribuye al entendimiento del ritual simbólico.

El registro de estas observaciones favorece la interpretación de los elementos simbólicos, las relaciones sociales y la interacción entre las dimensiones organizacionales mediante una reflexividad que acerca a la realidad colectiva dentro del arenal organizativo del estudio de caso. Una vez que se consideró como la práctica simbólica el servicio de cambio de parabrisas, se observaron doce servicios completos, en diferentes horarios durante la jornada diaria de trabajo, y se tomaron en cuenta tanto servicios locales como foráneos; el total de servicios observados fue determinado a partir de la estimación del promedio de servicios que diariamente realiza la organización.

La finalidad del empleo de múltiples herramientas de investigación a través de diversos métodos, es triangular los datos de la experiencia de los actores involucrados en las prácticas colectivas significativas de la organización y determinar los elementos simbólicos en lo colectivo a nivel cultural y emocional (Bericat, 1998; Arias, 2000; Rodríguez, 2005; Cantor, 2002). En la figura 14, se identifican los tres métodos de la investigación, esta estrategia metodológica obedece a la complejidad del tema y a las características de la unidad de análisis, así como las características de los integrantes de la organización mencionadas anteriormente.

5.5. Procesamiento de datos

Los datos que se obtienen en el desarrollo del trabajo de campo de la investigación, se procesan en una base digitalizada a través del programa informático Excel; esto para el manejo de los datos cuantitativos, la finalidad es elaborar tablas informativas y comparativas, así como gráficas que den cuenta de la relación entre los elementos y las unidades de análisis. Esta actividad investigativa se realiza con los datos identificados en los primeros acercamientos con la organización y con los datos recuperados a través de las escalas de medición. Estos datos duros, se procesaron en tablas y gráficas que visualmente expresan los resultados de manera sintética y puntual; en este sentido, muestran los resultados promedio a nivel grupal y organizacional de las dimensiones organizacionales en estudio, donde se evidencian las discrepancias que representan la diferencia de los resultados de la organización con relación a la media de la escala para cada uno de los elementos de las dimensiones de la organización; así mismo, se hace posible una comparación entre los grupos organizativos tanto formales como informales. De la misma forma, estos recursos visuales, evidencian las convergencias entre los grupos y de éstos con la

organización, lo cual acerca, desde la perspectiva interpretativa simbólica, al conocimiento de la realidad social que vive Parabras Marruz.

En este sentido, el procesamiento de los datos se complementa con la diversidad de fuentes de conocimiento de los elementos simbólicos en estudio que contribuye en la configuración de las dimensiones organizacionales y determina la práctica organizativa que, desde la perspectiva organizacional, sea analizada como el ritual simbólico en el estudio de caso

Por otra parte, los datos obtenidos a través de las técnicas cualitativas: las entrevistas de profundidad y de reacción, así como las observaciones participantes y no participantes, se complementan para dar paso a la interpretación simbólica de las dimensiones organizacionales que dan sentido a la colectividad, esto mediante el trabajo reflexivo de los hallazgos significativos obtenidos en cada una de las técnicas de investigación; así como, a través del ejercicio de triangulación metodológica. La finalidad de esta actividad de carácter investigativo, es lograr el sustento empírico para comprender el comportamiento de Parabras Marruz.

Los hallazgos obtenidos a través de las técnicas de investigación cualitativa se procesan mediante un análisis interpretativo-simbólico del contenido verbal del entrevistado, de acuerdo con la recurrencia y representatividad de los elementos de análisis de las dimensiones organizacionales en estudio en lo colectivo; así como mediante el análisis comparativo del contenido simbólico que brinda cada herramienta de investigación. El propósito es dar complementariedad a los hallazgos tanto a nivel de grupos como a nivel organizacional y facilitar el desarrollo de las conclusiones del estudio de caso que den respuesta a las preguntas de investigación y atiendan los objetivos planteados para la misma.

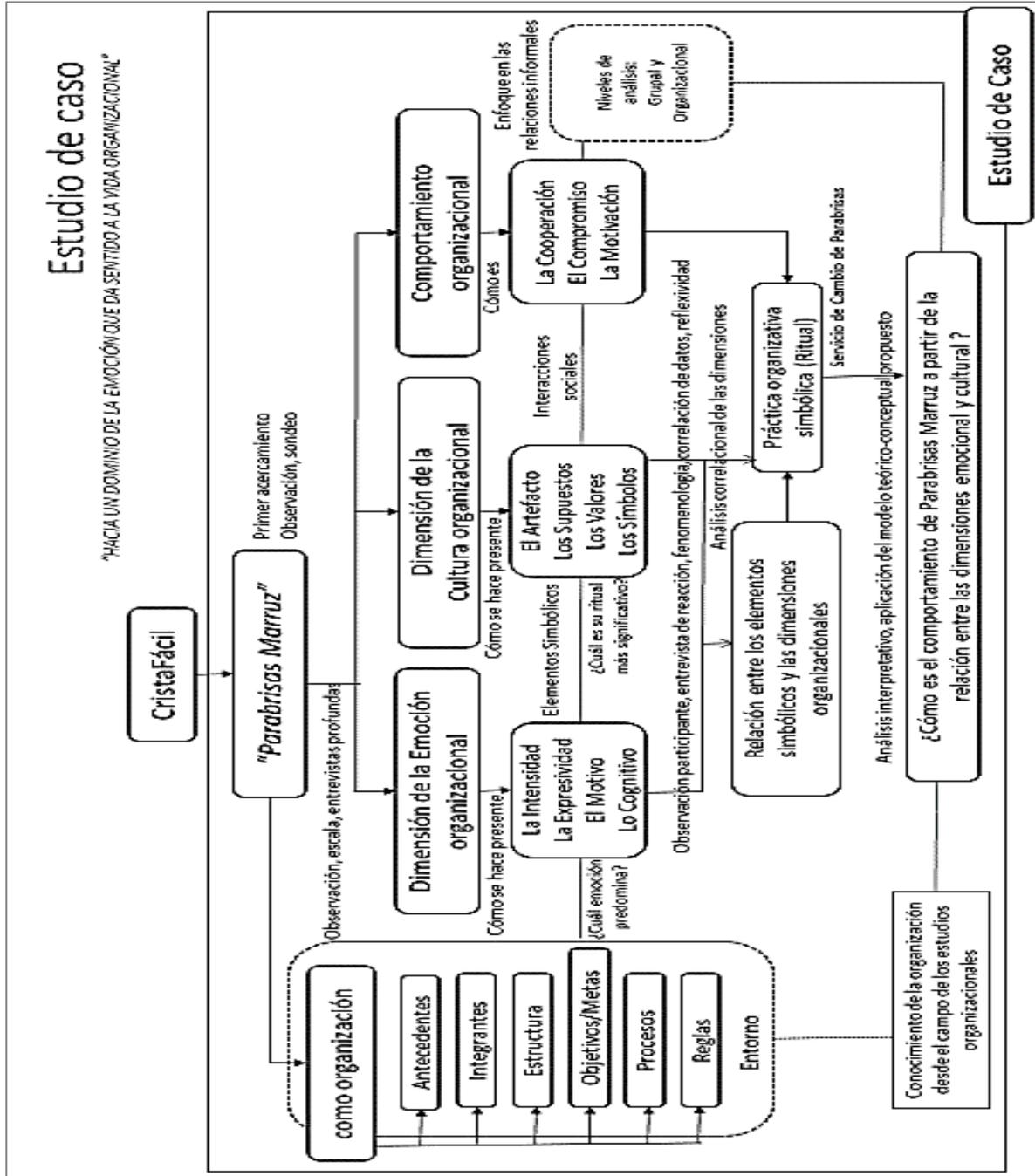
5.6. Análisis de datos

Los datos se analizan en cuatro momentos: en primer lugar, de acuerdo al significado común del colectivo respecto a los elementos simbólicos de las dimensiones de análisis (considerados como la configuración de las dimensiones organizacionales); posteriormente, en segundo lugar, se analiza el significado que la agrupación de esos elementos simbólicos (considerada como la dimensión organizacional emocional o cultural) tiene para el colectivo, aquí la finalidad es conocer la importancia que cada dimensión tiene para la organización como entidad social. De manera consecutiva, en tercer momento, se realiza un análisis comparativo entre las dimensiones (correlación entre las dimensiones organizacionales); es decir, de la forma como se relacionan entre sí para conocer el valor simbólico que esto representa en la cotidianidad de la organización. Finalmente, en cuarto momento, de acuerdo con la importancia de esa interacción entre las dimensiones (resultado o consecuencia de la relación entre las dimensiones de la organización), se analizan el comportamiento organizacional que muestra Parabrisas Marruz.

El ejercicio de análisis de los datos se enfoca hacia dos niveles de estudio del comportamiento organizacional (Robbins, 2000); por una parte, se enfoca al nivel de grupos, donde se identifican dos grupos formales y dos grupos informales, estos últimos de importancia significativa para comprender la vida simbólica de la organización. Por otra parte, se enfoca al nivel organizacional, donde se consideran a todos los integrantes de la organización como un ente social. El análisis consiste en la comparación de los hallazgos con el propósito de identificar las convergencias y divergencias que sustenten la descripción del comportamiento a nivel de grupos y facilitar el conocimiento del comportamiento organizacional que aproxime a la realidad que vive la organización a partir de la descripción del fenómeno organizacional en estudio.

6. Estudio de caso

Figura 15. Mapa conceptual del estudio de caso



En este apartado se describe los elementos que integran la organización en estudio y el contexto donde se desenvuelve, de manera conjunta intenta describir el entorno donde se desarrolla la investigación. Además, se presentan los resultados de acuerdo a la ruta metodológica trazada en el diseño de la investigación y a la estrategia investigativa establecida para el abordaje del estudio de caso. El propósito es atender los objetivos de la investigación y dar respuesta a los cuestionamientos planteados, mediante un ejercicio reflexivo, que desde la perspectiva interpretativa simbólica en el campo de los estudios organizacionales, se expliquen los elementos simbólicos que participan en la relación entre la dimensión emocional y cultural de la organización en estudio, así como dar cuenta de la forma como esta relación permea en el comportamiento organizacional que le permite hacer frente a las adversidades o exigencias que el entorno organizacional le exige.

Para tal fin, este apartado inicia con la descripción del entorno organizacional actual de Parabrisas Marruz, donde la intención es indicar su ubicación dentro de la estructura organizativa global a la que pertenece y de los vínculos formales que atiende en lo organizacional. En este sentido, el propósito es poder comprender la posición y las interacciones que Parabrisas Marruz establece en su contexto organizacional e identificar su relación con los ambientes social, cultural y económico desde su rol organizativo.

Posteriormente, se describen los elementos organizacionales que configuran a Parabrisas Marruz y los acontecimientos de su historia como organización, esto se logra con un recorrido a través de su historia, su configuración, sus objetivos o metas, sus procesos de trabajo y sus reglas organizativas; lo cual implica transitar en la cotidianidad organizativa para acercarse a su realidad

social. Lo anterior, brinda el conocimiento sobre la forma de organizarse, el funcionamiento y las interacciones de Parabrisas Marruz en el entorno organizacional local.

Inmediatamente, se presentan los resultados de la investigación donde, a través del análisis organizacional, se obtienen las conclusiones derivadas del trabajo investigativo realizado hacia el interior de la organización en estudio, el cual mediante una serie de herramientas metodológicas y una práctica situada, como estrategia de investigación de corte etnográfico, se alcanzan y complementan los hallazgos que atienden a los objetivos planteados y brindan el conocimiento sobre el comportamiento organizacional de Parabrisas Marruz; en este apartado, se muestran los resultados del trabajo de reflexión que aproximan a la comprensión de la realidad de la organización a partir de la interpretación de la relación entre las dimensiones en estudio que caracterizan la vida simbólica en colectividad de la organización.

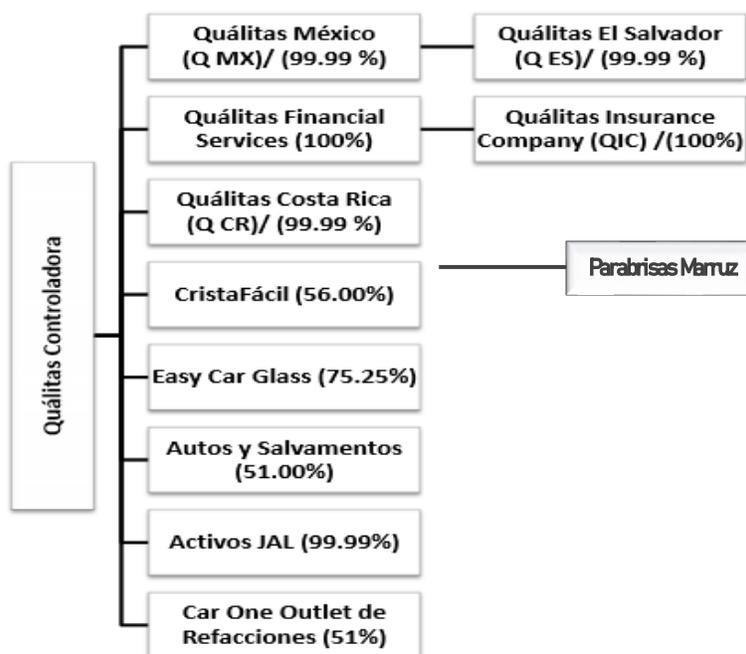
Por último, se plantea un ejercicio teórico-conceptual con la intención de facilitar la comprensión del simbolismo conductual de Parabrisas Marruz, de acuerdo con un modelo de análisis propuesto que se construye desde la óptica de los estudios organizacionales. Este modelo de análisis organizacional de la relación entre las dimensiones de la emoción y de la cultura de la organización es el resultado del trabajo investigativo en cuanto a la reflexión teórica de la revisión y análisis de las aportaciones de algunos estudios sobre estos tópicos, así como de los hallazgos empíricos recuperados en los diferentes acercamientos con la organización en estudio.

6.1. Entorno de la organización en estudio

La investigación centra la atención en una organización moderna, que se ubica en la clasificación de empresa pequeña, dentro del sector comercial de partes automotrices, donde los productos de mayor circulación son los cristales automotrices, particularmente para la organización

en estudio, el cristal automotriz de mayor circulación es el parabrisas. La organización pertenece a un consorcio y para comprender su complejidad en cuanto a la configuración global del consorcio, por la dimensión, cobertura y organizaciones que lo integran, es conveniente introducirse en su estructura organizativa.

Figura 16. Estructura organizacional de Quálitas Controladora.



Fuente: Reporte anual Quálitas 2016

Por lo tanto, en la figura 16, se observa que Parabrisas Marruz se desprende de una organización mayor de nombre CristaFácil S.A de C.V., la cual se constituyó el 21 de mayo de 2009 con el objeto social de compra, venta, importación, exportación y servicio de instalación de cristales automotrices. Es una empresa filial que forma parte de Quálitas México, una aseguradora con gran presencia a nivel nacional e internacional, que busca hacer cada vez más eficiente el proceso de atención a los siniestros dentro de su campo de cobertura.

Actualmente, como resultado de una reestructura organizacional, se considerada a Quálitas Controladora, S.A.B. de C.V. como la organización principal, esta es una sociedad anónima bursátil de capital variable constituida de conformidad con las leyes de México en enero de 2008 con la finalidad de ser una tenedora de empresas relacionadas con y especializadas en el seguro automotriz.

La estructura de Quálitas Controladora es extensa, de manera más sintética en la figura 16, se presenta su configuración estructural con el fin de ubicar a CristaFácil y visionar como una sucursal a Parabrisas Marruz, así como identificar algunos aspectos organizacionales que tienen influencia y son de interés para el estudio organizacional; tales aspectos son: la ideología, los principios, los valores, los lazos de dependencia, los vínculos y la relación o interacción entre las diferentes unidades organizativas, así como el entorno macro y micro de influencia en la cotidianidad de la organización en estudio.

En términos generales y para fines de la investigación, en la figura 16 se muestra como Quálitas Controladora está integrada por distintas compañías que permiten ofrecer un servicio integral al cliente; se identifican las subsidiarias especializadas en el seguro automotriz, donde es evidente como se unen otras unidades vinculadas al proceso de atención a siniestros, las cuales se han establecido conjuntamente como socios estratégicos y se encargan de la operación como especialistas en el ramo. De este modo, el consorcio busca una mayor eficiencia en los procesos y en el control de los costos, para contribuir en un beneficio para el asegurado particularmente.

Por lo tanto, se entiende que Quálitas Controladora es una empresa supervisora en el sector de seguros, se centra en el abastecimiento de productos de seguros de automóviles, ofrece pólizas de seguros para propietarios de flotas de automóviles, instituciones financieras y clientes

individuales a través de cuatro segmentos: primas inscritas, primas cedidas, reserva de primas no consumidas y primas consumidas retenidas. Quálitas Controladora está presente en México, Estados Unidos, El Salvador y Costa Rica; esta compañía opera a través de una serie de filiales, incluyendo Quálitas Compañía de Seguros S.A.B. de C.V., Quálitas Financial Services Inc, Easy Car Glass S.A. de C.V., Activos JAL y CristaFacil S.A. de C.V., como las principales en ese consorcio.

En este sentido y de acuerdo con Palmer y colaboradores (1993), esta nueva forma de organización de Quálitas Controladora, en primer plano, y CristaFácil, en segundo plano, corresponde a una organización en redes (Castells, 2000) o, también denominada como una forma “interorganizacional” para funcionar en el entorno, ya que es un conjunto de organizaciones vinculadas unas con otras con fines comunes y resultados compartidos donde la finalidad es la cobertura y pronta respuesta al cliente.

6.1.1. CristaFácil y Parabrisas Marruz.

CristaFácil, es una de las compañías filiales que integran a Quálitas Controladora, tiene alianzas estratégicas con diferentes aseguradoras: Quálitas principalmente, Aba-chubb, Ana y Multiasistencia. Los cristales y materiales automotrices que utiliza son de primera calidad y los adquieren de proveedores de talla mundial, tales como: Easy Car Glass, Vitro-Cristal Automotriz, Saint Gobain-Sekurit, Pilkington-Lof, Fuyao, Carlex, Dow y Glas Weld. Posee diferentes franquicias en toda la República Mexicana y las agrupa por regiones para un mejor control administrativo, las cuales son: región norte, región centro y región sur; en cada una de estas regiones, la operación es mediante la interacción directa con los socios estratégicos que se ubican

en la zona comercial, los cuales son inversionistas independientes que inician su negocio en este ramo comercial como una franquicia y establecen un vínculo como parte de la organización de CristaFácil, esto les da presencia y respaldo en el mercado local.

De manera particular, la organización en estudio, Parabrisas Marruz es una franquicia (socio estratégico) ubicada en la Región Sur de la República Mexicana, está establecida en el Estado de Tabasco y sus instalaciones se encuentran ubicadas en la ciudad de Villahermosa, capital del Estado; opera desde hace 16 años aproximadamente con una participación importante en el mercado regional y local, con reconocimiento significativo como distribuidor comercial y es especialista en la instalación de parabrisas.

Como organización filial, CristaFácil integra una filosofía organizacional definida, la cual está conformada por:

Misión.- Dar Servicio de excelencia en el cambio de cristales a automóviles asegurados, aseguradoras y particulares, dentro de los marcos regulatorios, en beneficio de nuestros clientes, de la sociedad, de los empleados, accionistas y del país.

Visión.- Ser una empresa de excelencia, con cobertura nacional y tecnología de punta, siendo líderes en la venta, sustitución y reparación de cristales automotrices.

Valores.- Ser una empresa que otorgue un servicio de excelencia, con un valor agregado y diferenciado de los talleres tradicionales: centrar nuestro esfuerzo en ser los mejores en términos de costo, calidad y servicio; mantener orientación en el servicio al cliente para la satisfacción total de sus necesidades, convivir en un espacio de respeto y armonía, con nuestros clientes, con nuestros empleados, accionistas y autoridades, buscando siempre servir con pasión en pro del crecimiento de nuestro capital humano, de nuestra empresa y de nuestro país.

Esta filosofía organizacional según Peters y Waterman (1984), hace énfasis en la acción colectiva inmediata para evitar la inversión de tiempo en largos procesos decisorios, busca principalmente mantener la cercanía con el cliente a través de la atención, escucha y actuación encaminada a sus necesidades; además, brinda autonomía e iniciativa a los socios estratégicos para crear un espíritu de competitividad en el mercado y asegurar la satisfacción inmediata, principalmente del cliente, todas estas son actividades que se consolidan mediante la organización en redes (Castells, 2000).

Sin embargo, la organización en estudio aún no se alinea o se apropia de esta filosofía organizacional; en ningún documento propio o algún elemento simbólico tal como un cuadro, rotulo o similar, está presente la información o contenido de la filosofía organizacional de CristaFácil; por otra parte, los integrantes de Parabrisas Marruz desconocen esa filosofía organizativa y no ha sido del interés a nivel gerencial, la difusión de esta al interior de la organización. El gerente de Parabrisas Marruz, como socio estratégico, es quien acude a las reuniones, juntas o sesiones de trabajo que realiza CristaFácil, donde recibe, a través de los discursos y los diversos documentos oficiales, toda la información referente a esa filosofía organizacional, pero que desde su perspectiva como gerente, considera que no es necesario tener que adoptar esa filosofía organizacional como propia ya que, aun cuando es socio estratégico (franquicia) de CristaFácil, se percibe como una organización independiente con la autonomía y capacidad para funcionar y lograr resultados importantes en el mercado donde participa, únicamente considera que es necesario respetar los canales de comunicación o los lineamientos de operación que establece CristaFácil y, en su momento, también son implementados por Quálitas Controladora.

Lo anterior obedece, en una primera impresión, a lo que Peters y Waterman (1984), mencionan como la creación de un espíritu de competencia entre las unidades organizacionales a través de una cultura corporativa, en este caso las unidades organizativas son los socios estratégicos; no obstante, que el efecto esperado de autonomía e iniciativa, particularmente en el socio denominado como sucursal Parabrisas Marruz, tiene un efecto distinto ya que se percibe como una organización autosuficiente con principios y valores propios, es decir con una cultura organizacional particular.

Sin embargo, desde la óptica del enfoque de la cultura en las organizaciones, donde se posiciona esta investigación, y de acuerdo con Martin (1992), esta ideología hace evidente la concepción de una cultura fragmentada donde la existencia de las redes organizacionales genera ambigüedad e inestabilidad cultural. Lo anterior puede dar cuenta que, la falta de identidad como organización independiente es un elemento organizativo con influencia significativa en el comportamiento actual de la organización o, desde la concepción de la cultura de la organización, como una subcultura que genera una diferenciación como unidad organizativa, pueden identificarse los elementos simbólicos que den cuenta de la búsqueda de una identidad que distinga a la organización en estudio de las demás franquicias de la región o de la localidad misma donde participa (Stuart y Whetten, 2004), ya que su interés se centra en el manejo de valores a nivel de grupo de trabajo organizado o colaborativo. Lo anterior se analiza y describe en el apartado correspondiente a la dimensión de la cultura organizacional de “Parabrisas Marruz”.

6.2. La organización en estudio: “Parabrisas Marruz

Los datos de identificación de la organización que se analiza son los siguientes:

Organización: CRISTAFÁCIL S.A. de C.V.; Sucursal Villahermosa, Tabasco.

Nombre: Parabrisas MARRUZ

Ubicación: Periférico Carlos Pellicer Cámara 2047 Loc. 13; Villahermosa, Tabasco.

Número de colaboradores: 10

Giro: Venta e instalación de parabrisas.

Comercialización de cristales para autos, camionetas, camiones, autobuses, grúas y tráileres.

Maneja 26 marcas autorizadas de cristales y 6 de menor calidad.

Antigüedad en el mercado laboral: 16 años

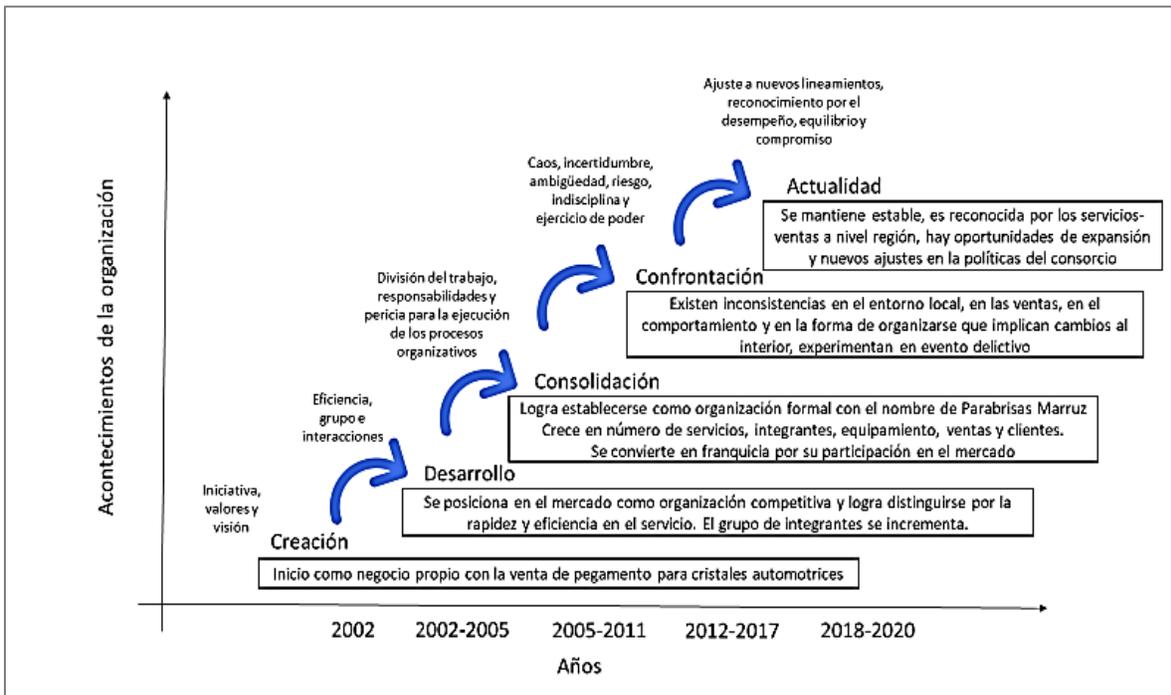
Servicios:

- Cambio de parabrisas, cristales laterales, medallones. retrovisores y quemacocos de autos, camionetas, camiones, autobuses, grúas y tráileres.
- Reparación de todo tipo de parabrisas.
- Adaptación de cristales inastillables.
- Nanotecnología de todo tipo de cristales.
- Reparación de elevadores manuales de todo tipo de puertas.
- Venta de cristales para autos, camionetas, camiones, autobuses, grúas y tráileres.
- Venta de hules para parabrisas y puertas de autos, camionetas, camiones, autobuses, grúas y tráileres.
- Venta de cubreasientos y volantes, tapetes y limpiaparabrisas.
- Venta de pegamento para retrovisores y parabrisas.

6.2.1. Antecedentes de la organización.

A través del método histórico se obtuvo el conocimiento de las distintas etapas evolutivas de la organización, en esta secuencia cronológica se analiza la trayectoria de Parabrisas Marruz donde se clasifican cinco etapas importantes de acuerdo al desarrollo y progreso que ha mostrado a través del tiempo de participación en el mercado y que la mantienen como una organización estable actualmente. Las diferentes etapas o momentos históricos significativos de Parabrisas Marruz se representan en la figura 10, donde se describen en función a la narrativa de los hechos por parte del gerente de la organización, la cual permite la identificación de elementos significativos tanto de la dimensión emocional como de la dimensión cultural que se fueron construyendo y los cuales serán analizados durante este recorrido histórico.

Figura 17. Historia de la organización.



Elaboración propia a partir de la entrevista con los pioneros de Parabrisas Marruz

Los sucesos significativos para cada etapa de la historia de Parabrisas Marruz son los siguientes:

Creación de la organización.

Parabrisas MARRUZ se crea desde el año 2002 con la decisión e iniciativa de su fundador y actual gerente para independizarse como empresario, en ese entonces no tenía nombre como empresa. Desde que el actual empresario arribo a la ciudad de Villahermosa, en el año 2000 como gerente de ventas del sureste de México por parte de la empresa Vitro S.A. de C.V., incursionó en el ámbito comercial del cristal para autos, camionetas, camiones, autobuses, y equipo pesado en la región. Como gerente de Vitro, detectó una serie de irregularidades en el proceso de ventas, identificó una especie de “trampas” en la comercialización de los cristales para obtener beneficios individuales. Con la intención de hacer frente a esa situación, en su carácter de autoridad, emprende una serie de acciones para eliminar esas conductas y, al lograrlo, se gana la confianza de los clientes potenciales y directivos del corporativo. Sin embargo, algunos directivos de la zona, molestos por las nuevas acciones, intentan ponerlo en una situación difícil, que lo pusiera en aprietos; entonces, mediante la estrategia de hacer recorte de personal, reestructuran la organización y reducen puestos operativos claves en la actividad de la empresa. Dos puestos de áreas involucradas en el proceso de ventas son eliminados, primero quitan la figura del almacenista y luego la figura del responsable de la facturación.

Ante esa situación, el gerente de ventas del sureste, debe asumir la responsabilidad de ambos puestos sin deslindarse de las actividades que le competen como directivo. Posteriormente, los directivos quitan la figura de un asesor de ventas; sin embargo, al considerar esa decisión corporativa como una oportunidad de aprendizaje, el gerente de ventas adquiere el compromiso y

asume las funciones de ese puesto. De esa forma, al realizar las funciones de esos puestos eliminados de la estructura organizacional y con la finalidad de dar continuidad al proceso de ventas, la dinámica de trabajo continúa de manera eficiente puesto que logra mantener a los clientes y dar estabilidad a las finanzas de la organización.

Después de dos años aproximadamente, en el año 2002, la organización le da de baja, siguiendo la línea del reajuste de personal y le otorgan un finiquito importante, el cual invierte en la adquisición de un material básico en el mercado de los parabrisas: el pegamento, con el cual inicia su propio negocio. Esta decisión la toma en función a la experiencia que adquirió en su estancia en la ciudad de Villahermosa como gerente del sureste para Vitro donde pudo identificar que el mercado local del pegamento estaba libre no había ningún distribuidor.

Desde la perspectiva organizacional, se puede rescatar en primer plano la transferencia de conocimiento a través del aprendizaje organizacional (Czarniawska, 1992, March, 1991 y March y Olsen, 1991) que adquirió el gerente de Parabrisas Marruz en el empleo anterior, donde la forma de organización moderna es fundamental y ese conocimiento, lo aplicó en la apertura y funcionamiento de su propia empresa al trabajar mediante las redes interorganizacionales. De la misma manera, es destacable el pensamiento del gerente con una ideología y principios constantes basados en la interacción cercana con el cliente, la independencia, autonomía y supervivencia, así como la relación entre iguales, todos elementos significativamente importantes para cimentar las bases de una cultura organizacional propia que permita crear y mantener una acción organizada (Smircich, 1983) dentro del entorno organizacional o, de manera simbólica, considerados como los supuestos básicos de una cultura organizacional (Schein, 1997).

Desarrollo de la organización.

Una vez que se establece como empresario independiente en la venta del pegamento para parabrisas, inicia su labor como distribuidor potencial en la zona sureste; gracias a los contactos establecidos con los clientes mayoritarios, cuando pertenecía a la organización Vitro, logra mantener un nivel de ventas favorable. Aun cuando era un competidor nuevo y no pretendía ser ventajoso por la experiencia laboral anterior, logra establecerse como el distribuidor más importante en la industria del pegamento automotriz especial para los parabrisas y cristales automotrices en general dentro de la zona de participación.

Cuenta con el apoyo de una persona que se encarga de la administración, a manera de secretaria, obtiene su registro oficial para facturar en el 2003 quedando como fecha de inicio formal como empresario el 23 de mayo de ese año.

Bajo la lupa de la corriente del comportamiento de las organizaciones, esta serie de acciones corresponden, según Simon (1988) a la variable de la eficiencia, ya que el gerente tomó el camino más breve, los medios más económicos y las relaciones clave para lograr las metas deseadas: posicionarse en el mercado local.

Los principales clientes, en ese tiempo, son las agencias de autos quienes le solicitan cada vez más productos relacionados con el servicio de cristales; también le solicitan hules, cubre asientos y cubre volantes, tapetes y, finalmente, los cristales automotrices. Ante estas demandas, establece contacto con las diferentes marcas autorizadas en el ramo de los cristales para autos y comienza a crecer como organización, amplía su campo de distribución o cobertura donde, ahora la venta principal son los cristales automotrices. Los primeros dos años, hace todas las funciones solo con el apoyo de una secretaria que lleva el control de documentos y atención a clientes vía

telefónica o redes sociales, pero en el año 2004 necesita el apoyo de un especialista en el cambio e instalación de los cristales automotrices; entonces contrata al primer colaborador del área operativa del negocio con sueldo a destajo y sin formalizar, de manera oficial, la relación de trabajo.

Con altas demandas de los consumidores, las ventas se incrementan, así como los servicios de cambio de cristales automotrices, ya que al tener contacto directo con los fabricantes y con los proveedores, obtiene precios especiales que le permitieron mantener los precios por debajo de sus competidores y ganar participación en el mercado. Su rol como “comodín“, entre tres de las importantes empresas del cristal automotriz a nivel nacional, le facilitó y le sigue facilitado la distribución del cristal en diferentes áreas geográficas de la república en menor tiempo, ya que maneja pequeñas cantidades de producto y puede cubrir eventualidades o necesidades inmediatas de clientes minoritarios con atención rápida y fluida, a diferencia de las empresas potenciales, los fabricantes del cristal automotriz, que se manejan bajo volúmenes grandes de producto para cerrar una venta y esta acción requiere mayor tiempo.

Los puntos anteriores, hacen evidente la variable de la pericia en el comportamiento de una organización (Simon, 1988, Alles, 2007) puesto que, al ser tres integrantes en la organización, la división del trabajo en función a las habilidades de cada uno de los integrantes generó que el resultado de la ejecución del proceso organizativo, en este caso el servicio de cambio de parabrisas, fuera eficiente de acuerdo a lo esperado, es decir a la meta: la atención eficiente o la satisfacción (Herzberg, 1966).

Consolidación.

En el año 2005, el gerente de la organización llega a tener su registro fiscal como una organización oficial, le da el nombre de Parabrisas “MARRUZ”; este último es una palabra

compuesta por los apellidos del propietario (Martínez Ruíz) y la omisión de una letra “i” entre la “R” y la “U” del ultimo apellido es con la intención de lograr una acústica fácil de recordar y pronunciar con fluidez y entonación significativa. Para el logotipo de la organización, recibe el apoyo de un especialista en diseño gráfico, el cual les da forma a las letras del nombre, además de presentación, color e imagen. El diseño imita las letras utilizadas en las olimpiadas de México’68, el movimiento estudiantil de ese año fue un momento significativo para el empresario y la llegada de las olimpiadas a Ciudad Universitaria una experiencia inolvidable que complemento un momento emblemático para el gerente.

La importancia de estos sucesos es caracterizada por el gerente de Parabrisas Marruz como una fase donde le arrebataron su niñez, ya que tuvieron que mudarse a otra zona habitacional por los acontecimientos de ese entonces y por los riesgos que, en torno al movimiento estudiantil, se originaron; el cambio de residencia modificó las condiciones de libertad y comodidad que tenía como infante, al cambiar radical y abruptamente esta situación, considera que su desarrollo infantil fue limitado de manera significativa.

Por otra parte, la llegada de los juegos olímpicos, trajeron sorpresas, alegrías y descubrimientos de cosas diferentes, entretenidas y de interés personal importante para el empresario; el gusto por los deportes lo atrapo en esa experiencia de orden mundial y obtuvo satisfacciones significativas. Actualmente, el gerente de Parabrisas Marruz muestra respeto a la memoria del movimiento estudiantil por el valor, determinación y convicción que mostraron los que participaron en esa lucha y, por otra parte, es deportista en la disciplina del futbol amateur en la zona de su residencia.

Los acontecimientos anteriores y, en particular, los elementos significativos descritos por el gerente de Parabrisas Marruz, que desde la perspectiva interpretativa simbólica son elementos representativos de una ideología con un contenido emocional importante, son tomados en cuenta para el análisis de las dimensiones organizacionales en estudio; sin embargo, no hay que perder de vista, desde el enfoque de la cultura en las organizaciones, que estos elementos simbólicos pertenecen al gerente y, por lo tanto, pueden formar parte de una cultura corporativa (Schein, 1997; Smircich, 1983). Lo rescatable de esos elementos simbólicos son los valores que identifica el gerente, los cuales son: libertad, comodidad, autonomía, valentía, determinación, convicción y disciplina; así como la emocionalidad inmersa en la narrativa de la experiencia sobre la historia de la organización donde se hacen evidentes emociones referentes al miedo, angustia, enojo y alegría; las cuales son de interés para el análisis de la dimensión de la emoción de la organización.

La historia de la organización continúa con un periodo de tres años 2006-2009, donde opera mediante las redes sociales y dos miembros más que se integran para atender las solicitudes de los servicios del cambio de parabrisas. Las ventas se incrementan a tal medida que la operación requiere de una bodega para almacenar los productos mientras se logran cerrar las ventas, esto lleva a la organización a tener un espacio adicional para acondicionar el almacén; sin embargo, en corto tiempo, necesita un área para brindar una atención personalizada al cliente y otra para la operación, particularmente para realizar el servicio de cambio de cristales automotrices.

En respuesta a esa necesidad de espacio, la organización obtiene el inmueble donde actualmente está establecida, este cuenta con un área acondicionada como oficina administrativa con sala de espera, recepción, baño, y un espacio pequeño para la contabilidad y la gerencia;

además, tiene un área para la operación, donde está el taller con espacios para el cambio de los cristales, almacenamiento de los productos y la cocineta para el personal.

A mediados del año 2009, con la alianza de las aseguradoras automotrices y la integración de CristaFácil a Quálitas, las relaciones laborales de Parabrisas Marruz cambian ya que acepta la propuesta de CristaFácil para ser una franquicia; entonces las necesidades de personal son mayores debido a la cantidad de servicios solicitados, esto llevó al empresario a la contratación de cuatro colaboradores para atender y realizar los servicios solicitados, así como para llevar el control de la facturación. Con lo anterior el número de personal ascendió a ocho integrantes, incluyendo al empresario; se definieron las instalaciones: la sucursal (administración y taller) y la bodega (almacén). Sin embargo, la demanda de servicios sigue en crecimiento de manera significativa y la organización requiere dos colaboradores más. De esta manera, la organización logra consolidarse con 10 integrantes y un promedio entre 12 y 15 servicios diarios más las ventas directas del producto; los siguientes dos años, 2010 y 2011, la organización continúa con la misma plantilla y la forma de operación, a pesar de la inconsistencia en las ventas; aun cuando la división física de los espacios de trabajo las diferentes actividades para cada integrante estaban indicadas, éstas se desatendían al momento de la ejecución del trabajo ya que la dinámica de la operación, la necesidad de dar resultados y el compromiso con la satisfacción del cliente generaron un ambiente de cooperación e involucramiento de todos los integrantes a pesar de no ser parte de sus actividades el desempeño es favorable.

Esta serie de cambios, ubica a la organización en el campo de la posmodernidad por ser una organización pequeña dentro de una más grande, lo cual la ubica en un entorno complejo y turbulento donde la capacidad de adaptación es importante para mantenerse en el ritmo actual del

mercado, así mismo la profesionalización y flexibilidad juegan un papel fundamental en la realización del trabajo o los procesos organizativos, no hay jerarquías establecidas, las áreas se superponen para atender al cliente y no hay una especificación formal de los procedimientos de trabajo, en ocasiones deben crear sus propias técnicas de trabajo (Heydebrand, 1989).

Desde la corriente de las relaciones humanas, Parabrisas Marruz se concibe como un sistema sociotécnico estable al integrarse como grupo pequeño donde hay cooperación y participación en los procesos organizativos, el grupo es eficiente y tienen un desempeño favorable para los fines de la organización, ya que los servicios solicitados son realizados en tiempo y forma, alcanzando la satisfacción del cliente (Mayo, 1972; Reothlisberger y Dickson, 1996; Herzberg, 1966); desde el punto de vista crítico, en este sistema las personas son utilizadas como los medios para lograr los fines. Por otra parte, desde la perspectiva antropológica cultural el sistema socio-técnico se considera de un modo integral, es decir como la interacción entre las personas y las tecnologías donde la modificación de una necesariamente produce cambios en la otra (Harris, 2001; Aubert y Gaulejac, 1993; Callon, 1987 y Simon, 1996), lo cual será un punto de interés para el análisis de la dimensión de la cultura organizacional de Parabrisas Marruz.

Confrontación.

Durante los siguientes tres años, 2012 a 2014, la organización mantuvo su plantilla de personal, los servicios presentaban actividad de la cantidad promedio hacia arriba y las condiciones laborales eran satisfactorias respecto a la remuneración y las exigencias de trabajo, pero insatisfactorias con relación a la responsabilidad y el compromiso establecido con la organización, comenzaron a presentarse conductas de rebeldía, irresponsabilidad y falta de respeto a los acuerdos. Esta indisciplina de los colaboradores generó un ambiente de tensión e inconformidad, donde las

ausencias al trabajo, los retardos en la hora de entrada y la solicitud de permisos comenzaban a ser cada vez más frecuente. Lo anterior originó que la carga de trabajo se incrementará en los responsables lo cual intensificó la inconformidad, insatisfacción y desmotivación manifiestas a través de la falta de seriedad en el horario establecido, principalmente en la entrada a la jornada laboral, la falta de iniciativa para realizar los servicios y la imperiosa necesidad de aplicar sanciones ante esas conductas.

Estas conductas se intensificaron durante el año 2015, hasta el grado de sufrir accidentes con daños leves en las manos o pies e iniciar confrontaciones verbales en el taller, con los colaboradores del área operativa y, ocasionalmente, con los clientes. El punto crítico fue un enfrentamiento entre los instaladores, el incidente llegó a la agresión física entre los actores, afortunadamente para la organización se logró detener mediante la intervención de los compañeros, pero este hecho dejó evidencia de la situación conflictiva por la que atravesaba la organización. El resultado fue la baja de un colaborador y la sanción para el resto de los integrantes del área operativa, esta decisión propició cierta calma, pero la apatía se agudizó.

Se contrató a otro instalador y se realizaron juntas de trabajo semanales; se proporcionaron uniformes a todos los colaboradores y se establecieron programas para portar los uniformes, para la limpieza y orden en las áreas organizativas; se implementó un registro manual de entrada y salida de la jornada de trabajo, así como un estímulo por desempeño y ventas. Esta decisión fue tomada no solo por el incidente entre los colaboradores, sino también porque las ventas bajaron considerablemente, los servicios que se realizaron durante el resto del año 2015 y principios del año 2016 fueron mínimos con relación al promedio hasta antes de la situación crítica; sin embargo, el número promedio de servicios presentó un repunte durante el resto del año 2016.

Un suceso que impresionó a los integrantes de la organización se presentó en el año 2017, cuando al inicio de la jornada encontraron forzadas las cortinas metálicas de acceso y reportaron inmediatamente el incidente al gerente; éste, a su vez, dio parte a las autoridades y el resultado el robo de dos computadoras, una de escritorio y otra portátil, del monto en efectivo para el pago de la nómina de los trabajadores y cerca de mil quinientos pesos en efectivo correspondientes a la caja chica. El gerente atendió personalmente el caso y solventó el pago de los miembros de la organización, el incidente fue tomado con cierta tranquilidad y se realizaron las medidas correctivas para implementar un dispositivo de mayor seguridad en las cortinas metálicas, así como la instalación de una alarma de seguridad con un sistema de video en constante operación, desde entonces no ha vuelto a ocurrir un hecho similar.

El año 2018 fue un reto para la organización, de nuevo las ventas y los servicios disminuyeron, algunas aseguradoras establecieron convenios con otros proveedores y los servicios bajaron aún más. Sin embargo, la organización se mantuvo, el gerente reunió a su personal y les expuso la situación tratando de llegar al acuerdo que buscarían salvar la nómina y, de ser posible, conseguir una ganancia, aunque fuera mínima mediante el esfuerzo, dedicación y compromiso de todos. Por su parte, los integrantes de la organización aceptaron y se dio continuidad a la forma de trabajo. Durante ese mismo año, las ventas presentaron un incremento, se han mantenido en dentro del promedio de servicios lo cual permitió la solvencia para cubrir los egresos y mantener una estabilidad financiera.

Actualidad.

La ideología del gerente de Parabrisas MARRUZ, ha sido y es mantener un contacto estrecho con el cliente, atendiendo sus necesidades y tratando de mantener una relación cordial,

familiar, honesta y confiable. Considera que el elemento importante se centra en el extra que ofrece al cliente; es decir, en la disposición a cualquier hora para atenderlo aun cuando tenga que invertir tiempo fuera de lo establecido o invertir un recurso adicional en el servicio. Esta ideología, según refiere el gerente, ha tratado de transmitirla a las diferentes personas que han participado y que actualmente participan en la organización; mediante sus actos en la cotidianidad de la operación y en sus discursos en las reuniones de trabajo trata de compartir su ideología. El empresario, gerente de Parabrisas Marruz, tiene estudios terminados en ingeniería civil, es egresado del Instituto Politécnico Nacional, se mantiene en constante aprendizaje de manera autodidacta y mediante la interacción con sus amistades cercanas, en su mayoría son profesionistas, y con otras amistades del mismo ámbito empresarial con trayectoria similar, con experiencia de 30 años en el negocio. De esta manera, el empresario trata de adquirir conocimiento para tener una visión del negocio y del mercado, que le permita estar a la vanguardia.

La organización carece de documentos formales como manuales de organización, perfiles, funciones, políticas o procesos. Sin embargo, tienen claros los puntos de cada proceso de servicio, de las funciones y de la forma como cada uno de ellos debe intervenir para lograr la satisfacción del cliente. Como organización consolidada tiene 8 años manteniendo la plantilla de personal y sus ventas y servicios mantienen un comportamiento dentro rango promedio y alto. Por otra parte, intenta que se respeten, de manera equitativa, las reglas establecidas; informa la situación financiera de la organización a sus integrantes, toma las decisiones de manera colectiva, motiva a sus integrantes y respetar las diferencias individuales, expresando valores de honestidad, sinceridad, responsabilidad, compromiso y respeto.

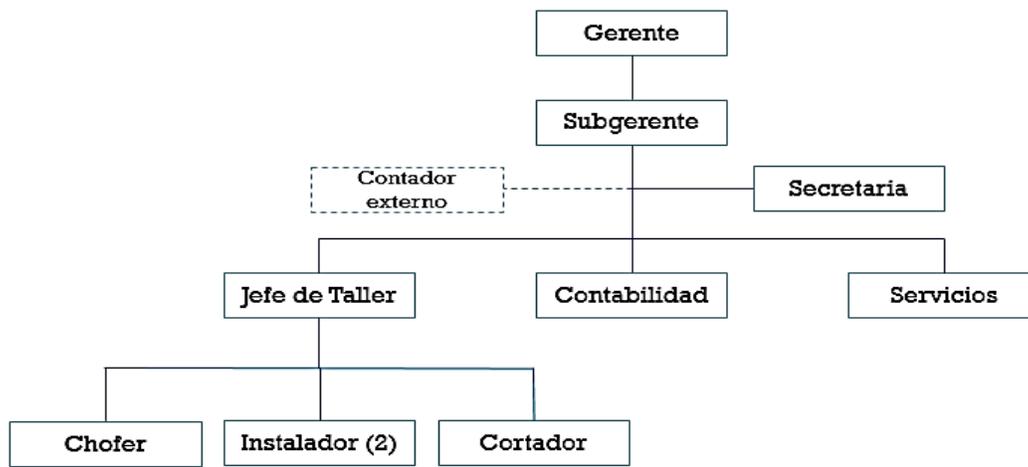
Sin embargo, el comportamiento de la organización ha transitado de la necesidad de imponer sanciones a la participación voluntaria sin esperar algo a cambio, donde las conductas repetitivas han sido las faltas injustificadas, la falta de involucramiento, la apatía y el desinterés por colaborar los cuales generaron la aplicación de sanciones y, después de un tiempo, las conductas fueron de colaboración, iniciativa e interés por mejorar. Los roles de poder están centralizados en la parte directiva, específicamente la organización cuenta con tres figuras de autoridad: los puestos del gerente, el subgerente y el jefe de taller; sin embargo, por las habilidades personales y experiencia laboral individual, existen disputas entre los que tienen mayor conocimiento o formación y los que son hábiles socialmente. Las decisiones tratan de ser colectivas, pero cuando no es posible, son tomadas por los roles de autoridad. Las reuniones formales son productivas pero la participación es mínima, se conducen de manera unidireccional, del jefe hacia los subordinados, la cual es interpretada como imposición o mandato por los subordinados, esto genera ciertas expresiones de insatisfacción o inconformidad durante la ejecución del trabajo o interacción con los demás integrantes. Estas expresiones, son retomadas y discutidas durante las reuniones informales, donde de manera abierta y libre los integrantes comparten sus experiencias, esta discusión los lleva a una reflexión colectiva que ha contribuido en mejorar las relaciones entre los miembros de la organización y el ambiente de trabajo. Las reuniones formales se dan cada mes y las informales casi son a diario en los espacios de comida, dentro de la jornada laboral, pero las más significativas se dan, ocasionalmente, los fines de semana en horarios fuera de la jornada de trabajo, según referencia de la mayoría de los integrantes.

Actualmente, la organización cuenta con clientes mayoristas de la región, realiza cotizaciones en volumen y en menudeo, brinda servicio a domicilio y otorga descuentos según la cantidad de productos requeridos. Así mismo, trabaja en común acuerdo con las diferentes

aseguradoras automotrices mediante los diferentes convenios por la relación comercial y atiende a clientes minoristas diariamente.

6.2.2. La estructura de la organización.

Figura 18. Organigrama de Parabrisas MARRUZ.



Fuente: Elaboración propia

Servicios que ofrece actualmente.

Parabrisas MARRUZ, actualmente maneja 26 marcas autorizadas y 6 de menor calidad de cristales para la industria automotriz, cuenta con una línea directa con los principales productores para la compra directa y el envío mediante fletes con destinos a puntos estratégicos del Estado de Tabasco, a manera de intermediarios solo en la recepción y entrega de mercancía, esto como estrategia de comercialización para disminuir gastos de traslado. Lo anterior, convierte a la organización en el principal distribuidor de los diferentes cristales automotrices en la región.

Los servicios que ofrece no se limitan a la comercialización de cristales automotrices, cuenta con una variedad de servicios, mismos que se clasifican en dos grupos para el dominio del personal en la atención al cliente:

- Ventas
 - Cristales automotrices
 - Parabrisas
 - Cristales laterales y de puertas
 - Medallones
 - Quemacocos
 - Espejos retrovisores y laterales
 - Hules para parabrisas y puertas
 - Pegamento sikaflex
 - Pegamento para retrovisores
 - Limpiaparabrisas
 - Tapetes
- Servicios
 - Cambio de cristales automotrices
 - Parabrisas
 - Cristales laterales y de puertas
 - Medallones
 - Quemacocos
 - Espejos retrovisores y laterales
 - Reparación de parabrisas

- Reparación de elevadores
- Adaptación de cristales inastillables
- Nanotecnología en cristales automotrices

6.2.3. Objetivos, metas, procesos y normas de trabajo.

La organización “Parabrisas MARRUZ” desarrolla sus prácticas organizativas sin objetivos establecidos o metas descritas de manera puntual y específica, sin difusión interna con sus integrantes; únicamente son comentados en las reuniones de trabajo y establecidas como metas, las cuales son en función a la cantidad de servicios esperados de acuerdo con el mes por transcurrir, tienen perfectamente identificados los meses por la solicitud de servicios de los años anteriores y los clasifican de acuerdo a una denominación específica: “meses de alta demanda” y “meses de baja demanda”, esta terminología es de carácter significativo para los integrantes de la organización puesto que expresan y manifiestan verbal y conductualmente mayor interés participativo, colaborativo y comunicativo en los meses de mayor demanda que en los de baja demanda de servicios.

Los procesos de trabajo se clasifican en dos apartados, los que corresponden al personal administrativo y los que son responsabilidad directa del personal operativo. Estos se pueden enlistar de la siguiente forma:

Procesos Administrativos.

- Cotizaciones.- Información obtenida de los proveedores con relación a los costos de los productos que ofrecen a sus clientes.

- Facturación por venta de servicio o producto.- Elaboración del documento fiscal derivado del cierre de una venta determinada, especialmente con clientes mayoritarios.
- Expediente del servicio.- Evidencias ordenadas en función a los requerimientos de la aseguradora para comprobar el servicio realizado.
- Compra de cristales y material.- Requisiciones y facturación de los diferentes productos y materiales necesarios para la operatividad de la organización.
- Control financiero.- Estados de cuenta de los movimientos del flujo de efectivo
- Inventario.- Informe del estatus de los productos en existencia en el almacén

Procesos Operativos.

- Instalación de cristales a domicilio.- Servicios foráneos del cambio de cristales automotrices, específicamente en la ubicación del local del cliente.
- Instalación de cristales en taller.- Servicio de cambio cristales automotrices a los diferentes clientes en las instalaciones de la empresa.
- Reparación de cristales.- Actividades operativas para detener el daño del parabrisas de cualquier unidad automotriz.
- Reparación de elevadores.- Actividades operativas para componer el daño del elevador de cualquier cristal automotriz.
- Nanotecnología.- Aplicación de una película o sustancia química a los cristales automotrices para prevenir riesgos ante las inclemencias climáticas.

Normas de trabajo.

La jornada laboral es de lunes a sábado, el horario de lunes a viernes es de 8:00 a 18:00 horas, con un intermedio para comida de 1 hora donde los colaboradores van turnándose con la

finalidad de no dejar sin atención las áreas de servicio; los sábados la jornada de trabajo es de 8:00 a 14:00 horas. Todos los colaboradores cuentan con seguro social.

Existe un registro diario de la hora de entrada y de salida en un formato oficial, cada colaborador registra de manera manual la hora en los dos momentos y el subgerente supervisa esta acción y reporta al gerente quien al final de la semana hace una revisión de la hoja de registros para los ajustes en el salario y los comentarios correspondientes en la siguiente reunión de trabajo. Para la puntualidad existe una tolerancia de 30 minutos y después de ese tiempo es considerada la inasistencia, cuando el colaborador se presenta después de esa hora, el gerente puede tomar la decisión de regresar al colaborador a o aplicar un descuento por el retardo.

El uniforme consiste en una playera tipo polo con los logotipos de la organización y las cristaleras o aseguradoras principales, debe portarse de acuerdo al rol establecido para cada área de la organización, la variante en el color y constancia es porque el trabajo operativo expone frecuentemente al uniforme a un desgaste y manchas considerables.

Hay un control semanal de la limpieza y acomodo para las dos áreas de la organización, administrativa y operativa, donde participan un día a la semana cada uno de los integrantes de cada área; esta actividad es supervisada directamente por el gerente y es quien toma las decisiones de cualquier detalle al respecto.

Existe un espacio de cocina donde cada quien es responsable de lavar y limpiar lo que utilice, la organización provee lo esencial (agua, gas, estufa, refrigerador, dispensario de agua, utensilios) y los colaboradores los alimentos de acuerdo a su gusto; la regla es que la comida no sea en grupos y que no se extienda de la hora permitida.

El área operativa apoya al chofer en el lavado de las dos unidades con las que cuenta la organización para los servicios a domicilio, entrega y recepción de productos, así como los diferentes traslados a dependencias, instituciones, empresas o sitios diversos de acuerdo a las necesidades administrativas y de operación.

El inventario lo realiza y controla directamente el gerente, así como las ventas diarias, se apoya en el personal administrativo de servicios y en el subgerente, el registro se lleva en un formulario digital, pero quien tiene el resguardo final de ambas acciones es el gerente.

6.2.4 Los integrantes de “Parabrisas Marruz”.

Actualmente, según refiere el gerente, los nueve integrantes que conforman la organización son competentes en lo que hacen, pero su actitud deja un tanto al cuestionamiento, duda o incertidumbre por las actitudes de individualismo, desgano, desinterés y, hasta cierto punto, apatía. Afirma que dos de ellos, quienes ocupan los puestos de Contabilidad e Instalador 1, tienen una relación diferente puesto que sus intereses personales difieren de los objetivos de la organización y, en corto plazo, dejarán de pertenecer a esta por decisión personal y en común acuerdo con la gerencia.

En los primeros acercamientos con la organización se identificaron las siguientes características de sus integrantes:

- Hay presencia de cuatro zonas geográficas diferentes: metropolitana (1 integrante), tabasqueña (7 integrantes: 2 de la Chontalpa y 5 del Centro), chiapaneca (1 integrante) y frontera con Guatemala (1 integrante)

- Las edades están comprendidas en un intervalo de los 21 a los 55 años
- Participan 3 mujeres y 7 hombres
- Colaboran 5 integrantes en puestos administrativos y 5 en puestos operativos
- Hay 3 puestos directivos y 7 subordinados, entre los directivos hay 1 puesto operativo y dentro de los subordinados hay 2 puestos administrativos
- 3 integrantes experimentan su primer trabajo formal, de los cuales 2 son mujeres
- Dos integrantes no tienen familia propia y actualmente estudian una licenciatura
- El promedio de estudios es bachillerato, 5 integrantes cuentan con una profesión (2 de ellos están por terminar su carrera profesional) y 5 tienen estudios básicos.
- Todos tienen arraigo considerable en la zona donde se ubica la organización
- 4 de los colaboradores provienen de organizaciones del mismo giro comercial
- Todos consideran a la organización como punto de estabilidad y aprendizaje
- 8 de los integrantes consideran que el ambiente cambia con la presencia del gerente, tornándose más rígido y formal
- Todos coinciden en tratar de evitar problemas y limitarse solamente a trabajar en su jornada laboral
- El personal operativo considera los encuentros informales, fuera de la jornada laboral, como una retroalimentación del trabajo donde existe libertad de expresión, comprensión y apoyo por parte de los compañeros

- 8 integrantes consideran el momento de la comida como un espacio donde pueden compartir, tener convivencia y apoyo más humano
- La mayoría concibe el ambiente laboral como bueno, pero con presencia de momentos de individualismo; sin embargo, refieren lograr metas trabajando en conjunto
- La mayoría califica como bondadosa a la organización por el apoyo que han recibido de ésta
- Todos refieren momentos donde han experimentado situaciones de desigualdad, de no ser tomados en cuenta, de falta de reconocimiento o de incompreensión
- Todos manifiestan sentirse cómodos en la organización

6.2.5 El entorno local de “Parabrisas Marruz”.

La organización es estable en el entorno regional (sur de la República), estatal (Tabasco) y local (ciudad de Villahermosa) donde tiene participación, su trayectoria es interesante y significativa en el ramo de su especialidad, cuenta con 15 años de participación en el mercado y se ha consolidado como una organización competitiva frente a otras franquicias de distribución y comercialización de cristales automotrices; esto, según refiere el gerente, es gracias a la estrategia organizativa de establecer alianzas con las aseguradoras y con los proveedores, así como mantener un contacto estrecho con los clientes mayoristas.

La ciudad donde se ubica la organización está considerada como insegura, debido a los acontecimientos recientes relacionados con el crimen organizado, el huachicol¹¹ y los movimientos vandálicos; la colonia donde se encuentran las instalaciones de Parabrisas Marruz, es popular, integra una zona comercial ubicada sobre la avenida periférico de la ciudad, la cual es una vía con flujo vehicular considerable y movimiento constante de personal, está rodeada por diversos establecimientos comerciales, pero caracterizada por ser una zona común para las empresas dedicados a la industria automotriz ya que regularmente se permanecen talleres, refaccionarias, agencias, llanteras y negocios de accesorios y partes automotrices.

El lugar o sitio específico, donde se ubica la organización, es un complejo comercial pequeño de diez establecimientos, por lo que hay movimiento constante de diversos vehículos, personas y mercancía; sin embargo, no cuenta con seguridad general o unificada y cada establecimiento establece, por cuenta propia, las medidas correspondientes para garantizar su seguridad.

6.3. La emoción y la cultura de “Parabrisas Marruz”

En este apartado se da inicio al análisis de los datos recopilados mediante los instrumentos de investigación, por lo que es importante recordar que el estudio comprende el análisis de la relación de dos dimensiones organizacionales y se realiza de acuerdo al diseño metodológico propuesto en la investigación, donde el proceso de levantamiento de datos inicia con un acercamiento a la organización a través de una exploración basada en la observación y el sondeo

¹¹ Según el Diccionario del español de México, huachicol o guachicol tiene dos significados principales: es aquella persona que se dedica a bajar fruta de los árboles usando un cuachicol o huachicol, que es una vara larga que lleva en un extremo una canastilla y es el “delincuente que se dedica a robar gasolina perforando los oleoductos que la conducen”.

con preguntas sencillas pero de carácter investigativo. En esta primera aproximación a la organización, se logran obtener datos sobre la conformación, estructura y características relacionadas al entorno de la organización, las cuales fueron descritas anteriormente. De igual forma se obtuvo información referente a sus procesos de trabajo, así como las diferentes formas de interactuar en su cotidianidad laboral, específicamente en las relaciones formales e informales, con énfasis en éstas últimas dado su contenido simbólico relacionado con las emociones y los rasgos culturales (Mesquita y Albert, 2010).

Es importante recordar la lógica de la metodología que determina el rumbo de la investigación y el flujo de los datos que alimentan las conclusiones del trabajo de campo; para tal fin, de manera sintética en la tabla 6, se indican las fases y los métodos utilizados en cada una, así como los instrumentos y actividades del trabajo investigativo correspondientes para el seguimiento al desarrollo de la investigación y la comprensión del manejo de los datos.

Tabla 6. Relación entre las fases, los métodos e instrumentos de la investigación.

Método investigativo	Fases de la investigación			
	Conocimiento	Identificación	Correlación	Caracterización
Histórico	<i>Entrevistas de profundidad</i> a los pioneros de la organización para conocer su historia e identificar los rasgos culturales y elementos emocionales significativos		<i>Análisis comparativo</i> entre las dimensiones organizativas en el ritual simbólico.	<i>Análisis interpretativo</i> del comportamiento de la organización a partir de la relación de las dimensiones en estudio.
Cuantitativo	<i>Escalas Likert</i> para obtener elementos de partida en el estudio de las dimensiones, dadas las características de cierto hermetismo de los integrantes			
Etnográfico	<i>Entrevistas de profundidad</i> a todos los integrantes para conocer su vida laboral e identificar los elementos culturales y emocionales significativos		<i>Análisis interpretativo</i> de las consecuencias de la interacción entre dimensiones organizacionales en el	<i>Aplicación del modelo teórico-conceptual</i> propuesto para el análisis de la organización
	<i>Observaciones no participantes</i> a la cotidianidad organizacional y a su práctica significativa (ritual simbólico)			
Etnometodológico	<i>Observación participante y no participante</i> al ritual simbólico		comportamiento.	

	(cambio de parabras como práctica situada)	Los resultados se presentan en <i>gráficas, tablas y figuras</i>	
Etnográfico	<i>Entrevistas de reacción</i> para conocer la reacción de los actores en el ritual organizativo y comprobar los hallazgos de la investigación con relación a los elementos simbólicos		
Finalidad	<i>Análisis interpretativo</i> Obtener los hallazgos de los elementos de las dimensiones de la cultura y de la emoción en la práctica organizativa y la forma como interactúan	Explicar la relación y consecuencias de la interacción de las dimensiones en estudio en el comportamiento de la organización	Facilitar la comprensión del comportamiento organizacional en función a la relación de las dimensiones en estudio

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 6, se muestra como los datos y los hallazgos se recuperan en las dos primeras fases de la investigación mediante cuatro métodos y cuatro instrumentos, los métodos histórico y etnográfico se desarrollan de manera simultánea con el propósito de hacer una comparación de los datos que, en primera instancia, brindan conocimiento sobre la historia de la organización y se complementan con la información obtenida en las entrevistas a los pioneros de la organización; y, en segunda instancia, permiten un acercamiento importante con los elementos emocionales y culturales de la organización.

De manera continua, con apoyo del método cuantitativo, a través de dos escalas de medición se inicia la búsqueda de los elementos simbólicos tanto de la emoción como de la cultura en la organización desde la perspectiva de los actores sociales, los hallazgos obtenidos se van complementando con los datos recuperados con las entrevistas de profundidad, así como con las observaciones no participantes a la cotidianidad laboral y a la práctica organizativa simbólica desde el método etnográfico.

Posteriormente, la observación participante del ritual simbólico como instrumento del método etnometodológico, da complementariedad a la investigación al aportar datos importantes sobre los elementos simbólicos y agregar otros datos sobre la interacción entre las dimensiones organizacionales, así como de sus consecuencias en el comportamiento de los integrantes como actores del ritual simbólico. Estos recursos investigativos más el aporte de las entrevistas de reacción, como recurso complementario del método etnográfico, proporcionan desde la experiencia personal de los actores involucrados en el ritual simbólico, elementos que confirman los hallazgos del fenómeno organizacional en estudio.

Con lo anterior, se logran las dos primeras fases de la investigación: conocer e identificar los elementos simbólicos y su interacción en la práctica simbólica; es decir, se pueden describir las dimensiones organizacionales, desde los elementos que las integran, así como su interacción en el ritual organizacional. Inmediatamente, se realiza un ejercicio comparativo de los elementos en estudio y sus consecuencias en el comportamiento de la organización, en otras palabras, se explica la vida simbólica de Parabras Marruz desde la relación entre la emoción y la cultura como dimensiones organizacionales.

Finalmente, la fase referente a la caracterización de la organización, se logra al estructurar las conclusiones de la investigación que explican las consecuencias que tiene la relación entre las dimensiones organizacionales en el comportamiento organizacional, a través de la aplicación del modelo teórico-conceptual propuesto.

El proceso investigativo anterior, obedece a la estrategia metodológica denominada como triangulación de métodos de investigación (Bericat, 1998; Denzin, 2000; Arias, 2000; Cantor, 2002), la cual comprende el uso de diferentes estrategias para estudiar un mismo fenómeno; es una

estrategia de contrastación de métodos que permite analizar el problema de investigación desde aristas diversas que dan validez y consistencia a la compatibilidad de los hallazgos obtenidos en el trabajo de campo; además disminuye la ocurrencia de interpretaciones diferentes, al confirmar los significados de los elementos simbólicos y sustentar la explicación de los hallazgos dando consistencia a las conclusiones.

En este sentido y en apego a la lógica del abordaje investigativo descrita anteriormente, los siguientes apartados muestran los resultados del trabajo de campo sobre el estudio del fenómeno organizacional planteado desde la perspectiva de los actores principales de la organización (percepción de las dimensiones emocional y cultural de la organización), desde la interpretación simbólica de su acción concreta emblemática (elementos emocionales y culturales en ritual organizativo) y desde el comportamiento que resulta de las interacciones entre las dimensiones organizacionales (consecuencias de lo cultural y lo emocional en el comportamiento de la organización). Estas aristas en conjunto, dan cuenta de la realidad social de la organización en tanto es concebida como una entidad simbólico cultural y emocional para atender al problema planteado y los objetivos de la investigación o regresar al trabajo de campo para observar los hechos con una visión con sólida y fundamentada; según Blaikie (2007) en el proceso de la investigación cualitativa es necesario un “ir y venir” entre elementos del problema y las posibles preguntas de la investigación con los elementos del trabajo de campo, donde poco a poco, el investigador identifica con mayor claridad la relación entre el problema de interés, los hallazgos y su paradigma de investigación.

6.3.1. ¿Cuál es la percepción de los integrantes de Parabrisas Marruz respecto a las dimensiones organizacionales en estudio?

En este apartado, es importante retomar el propósito de las escalas de medición, este instrumento de investigación atiende las limitaciones lingüísticas de los integrantes de la organización respecto al campo de la subjetividad, y se ajusta a su habitualidad para comunicarse en la cotidianidad organizativa. Por lo tanto, esta herramienta investigativa, es considerada como el dispositivo que abre el camino hacia el contacto con la sensibilidad socioemocional de los integrantes, introduce al lenguaje simbólico de las interacciones y aproxima al conocimiento de la forma de pensar, de sentir y de ser en lo colectivo.

En este sentido, desde la perspectiva interpretativa simbólica, la percepción de los integrantes respecto a las dimensiones organizacionales de la emoción y de la cultura, se obtiene a través del ejercicio interpretativo de los datos recopilados mediante la aplicación de las escalas de medición, que fueron determinadas previamente para cada dimensión organizacional en estudio y, de manera complementaria, de los hallazgos recuperados mediante las observaciones realizadas a la práctica organizativa con mayor representatividad en lo colectivo. Este ejercicio de investigación requiere de un análisis organizacional en dos perspectivas: una hacia el nivel organizacional y otra hacia el nivel de grupos; estas perspectivas de análisis tienen el propósito de identificar los elementos simbólicos en común y, dentro de lo posible, identificar la forma como estos elementos emocionales y culturales, influyen en las interacciones sociales de Parabrisas Marruz.

De acuerdo a lo anterior, los siguientes apartados describen los hallazgos que resultan de los datos de las escalas de medición y las observaciones no participantes para sustentar las conclusiones que se construyen gradualmente, a partir del avance en el trabajo de campo y del nivel

de análisis para atender las preguntas y los objetivos de investigación relacionados a la configuración y participación de las dimensiones emocional y cultural de Parabrisas Marruz en su vida cotidiana.

Resultados de la escala para conocer la emoción en la organización.

Los resultados de la dimensión emocional mediante la Escala FEWS (Frankfurt Emotion Work Scales) se presentan en la tabla 7, donde se pueden identificar las discrepancias del promedio obtenido por la organización con relación a la media de las dimensiones emocionales que establece la escala de medición, las cuales se toman como diferencias significativamente importantes (a partir del margen \pm , - 0.50 de la discrepancia entre el resultado y la media) para el análisis organizacional.

Tabla 7. Resultados Parabrisas Marruz en la escala FEWS.

Dimensiones	Promedio de la Organización	Media de la Escala FEWS	Discrepancia
<i>Emociones Positivas</i>	3.85	4.20	-0.35
<i>Emociones Negativas</i>	1.36	1.49	-0.13
<i>Emociones Neutras</i>	2.30	3.16	-0.86
<i>Sensibilidad requerida</i>	3.53	3.72	-0.19
<i>Control de las interacciones</i>	2.90	2.99	-0.09
<i>Disonancia emocional</i>	3.40	3.01	0.39

Fuente: elaboración propia

En la tabla 7, es evidente que, a excepción de la *disonancia emocional*, las demás dimensiones emocionales presentan discrepancias significativas por debajo de la media establecida por la escala de medición (marcadas con el signo menos); entre estas dimensiones se encuentran

las *emociones neutras*, con la mayor diferencia y representatividad se considera como el elemento emocional más limitado o disminuido en la expresividad organizacional; es decir, su actividad cognitiva es débil y complica o retarda la identificación, análisis y valoración de las condiciones desencadenantes de la emoción específica en una vivencia o acontecimiento determinado dentro del ambiente laboral; por lo tanto, la expresión del sentir natural o genuino de ese acontecimiento se pierde, es ambiguo o de incertidumbre.

En la misma ubicación, pero con diferencia mínima y en orden de mayor a menor discrepancia con la media, se encuentran las dimensiones de las *emociones positivas*, la *sensibilidad requerida*, las *emociones negativas* y el *control de las interacciones*; las cuales, al ser agrupadas como la dimensión emocional, sugieren que Parabrisas Marruz es una organización insensible, inexpresiva o carece de un lenguaje emocional; como colectivo tiene limitadas habilidades lingüísticas y se muestran con una actitud fría, seria y distante. Esta situación emocional sustenta la presencia de ciertos rasgos alexitímicos, a nivel social y como alexitimia secundaria¹², en la forma habitual de la organización para expresar sus emociones en tanto sea considerada la alexitimia como el resultado de algún tipo particular de interacción social.

Sin embargo, la *disonancia emocional* tiene una importante diferencia, al ubicarse arriba de la media determinada por la escala es indicativa de una inestabilidad organizacional en la expresión emocional, ya sea por la ambigüedad o por la incertidumbre en su entorno con la tendencia conductual o actitudinal del colectivo a expresar una emoción fingida (Morris y Feldman, 1996) en su cotidianidad, o por lo menos en los acontecimientos significativos, como el trato al cliente;

¹² Es un tipo de alexitimia social concebido como un estado emocional transitorio de carácter reactivo. Es una respuesta al efecto de emociones desagradables: una reacción ante una situación estresante, traumática o desconocida sobre la que no se tiene control y se considera como una reacción defensiva ante esa emoción negativa que no se puede controlar ni manejar o no se sabe cómo hacerlo (Lumley et al, 1996).

esto en respuesta a la discrepancia entre la emoción sentida y la expresada por sus integrantes. Esta forma particular de lenguaje emocional disonante, probablemente tiene el propósito colectivo de ajustar sus conductas a las normas de expresión organizacional establecidas o aprendidas, como respuesta a partir de un conflicto de rol (Hochschild, 1983) generado por la discrepancia entre la emoción sentida y la emoción requerida en la acción concreta.

Análisis a nivel organizacional.

El análisis de la dimensión emocional, muestra que Parabrisas Marruz, tiene limitaciones significativas para neutralizar su sentir (emociones neutras), derivado de la experiencia emocional en la práctica organizativa simbólica y, posiblemente con una tendencia representativa de la cotidianidad laboral. Por lo tanto, las conductas de los integrantes muestran una actitud “como si no pasara nada” o con un desconcierto relativo por lo que acontece; esta tendencia actitudinal muestra un aparente control interno (control de las interacciones) en sus relaciones sociales pero dificultades para reprimir, callar o contener los impulsos (emociones negativas), así como limitados recursos individuales necesarios para asumir la situación, por ejemplo mediante pensamientos de aceptación y positivismo a manera de una automotivación personal (emociones positivas) que les permita afrontar las adversidades, con apertura y capacidad para percibir la emocionalidad de los demás (sensibilidad requerida) y asimilar la experiencia organizacional de manera favorable para evitar dificultades mayores. Esta condición que presentan los elementos emocionales, tiene relación directa con la madurez emocional y con las habilidades de contacto o de convivencia social en grupos pequeños, de manera concreta con el aprendizaje emocional adquirido desde la experiencia histórica de la vida personal (Gaulejac y Rodríguez, 2006).

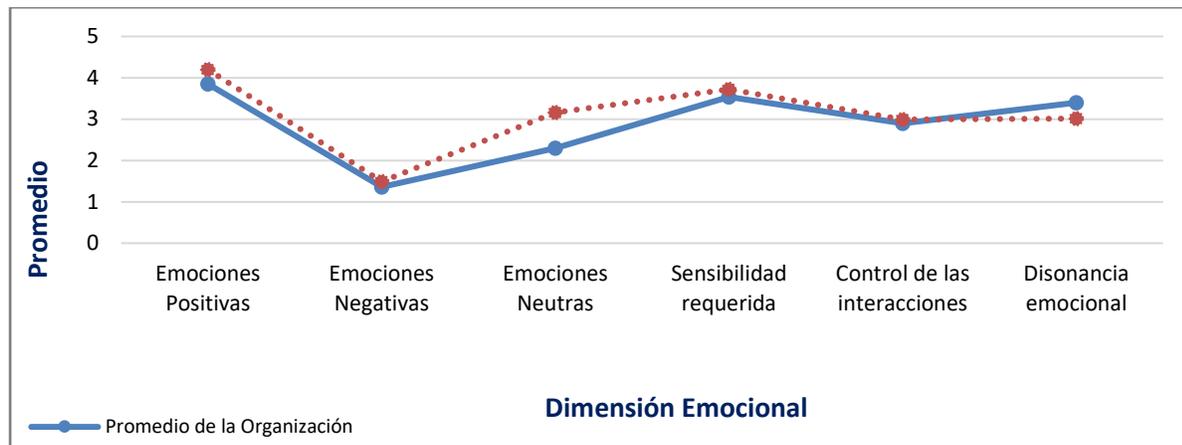
Lo anterior, puede entenderse como la necesidad organizacional para sobrellevar la situación presente y salir avante, de la mejor forma posible, como grupo social organizado; es decir,

sin verse afectado a nivel emocional ninguno de los integrantes de la organización. Por lo tanto, la tendencia conductual colectiva busca ajustarse a la forma de expresión organizacionales esperada, pero se genera un ambiente de incertidumbre debido al desconocimiento de la participación y la autoridad que cada rol o puesto organizacional tiene en la práctica organizativa, así como por el conflicto interno que se da entre lo que cada integrante siente y lo que piensa que se requiere en esa acción social concreta.

La gráfica 1, ilustra la relación entre la media establecida para las dimensiones emocionales y el resultado de Parabrisas Marruz, donde se hace evidente que la única dimensión por arriba de la media es la *disonancia emocional*, misma que caracteriza emocionalmente a los integrantes de la organización y es la principal forma o recurso emocional que tienen para conducirse en una experiencia o situación determinada dentro del ambiente laboral. El resto de las dimensiones se ubican por debajo de la media de la escala utilizada; esta condición emocional es indicativa de una organización con una limitada lectura emocional en las interacciones sociales, es decir muestra cierto “analfabetismo emocional”¹³ de acuerdo con Goleman (1995), al acuñar el término en una de sus obras para hacer alusión a la incapacidad del ser humano para moverse, sentirse cómodos y ser dueños de sus emociones; lo cual indica una carencia en el desarrollo de las habilidades emocionales básicas para un lenguaje de las emociones.

¹³ Entiéndase como la falta de recursos psicológicos y mecanismos emocionales individuales para manejar las dimensiones como el enojo, la tristeza, la rabia, el miedo o la decepción, en las interacciones sociales de forma tal que se enfrenten y sobrelleven las experiencias de riesgo emocional y evitar ser vulnerables a una serie de trastornos o desajustes en la integridad del ser humano (Goleman, 1995).

Gráfica 1. Correlación de resultados de las dimensiones emocionales de Parabrisas Marruz en la escala FEWS.



Fuente: elaboración propia

Esta condición obstaculiza la identificación, expresión y comprensión de las emociones en una experiencia o situación concreta que lleva a una posible “alienación emocional”¹⁴, Hochschild (1983) señala que mostrar emociones que no son sentidas podría derivar a largo plazo en la alienación de las emociones.

Por lo tanto, si la actuación de los integrantes de la organización se orienta principalmente al servicio al cliente mediante un lenguaje emocional ajustado a las necesidades para lograr los fines de la organización, el actor social debe alienar su emocionalidad a esos fines en la actividad colectiva concreta.

Aunado a lo anterior, se observa que la principal discrepancia de resultados, se ubica en la dimensión de las *emociones neutras*, la cual con una diferencia negativa importante es considerada

¹⁴ Entendida como el estado emocional caracterizado por la pérdida de una consciencia emocional, es decir la pérdida de los sentimientos propios, la capacidad para reconocer las emociones propias y el control sobre éstas que puede presentarse a nivel personal o en colectividad (Hochschild, 1983).

como el elemento emocional de menor presencia en el ambiente de trabajo; es decir, la expresión emocional regularmente va a presentar una tendencia a la expresión de emociones positivas o negativas; sin embargo, ambas se ubican por debajo de la media de la escala, de manera particular, la tendencia es débilmente hacia la expresión de emociones negativas al tener mayor cercanía con la media de la escala. Estas emociones negativas, al implicar sentimientos desagradables y causar malestar, pueden afectar la forma de actuar y el modo de pensar de los integrantes, y generar el deseo de evitar o evadir la situación emotiva que se experimenta por lo que modifican su actitud en el momento emotivo de la interacción social específica que vivencien (Fernández-Abascal, Martín y Domínguez, 2001); particularmente en este caso, las emociones negativas se muestran como el mecanismo de defensa ante el ambiente de incertidumbre donde la emoción que impera es el miedo que se manifiesta por conductas de inseguridad, angustia o desconcierto.

A manera de conclusión, en el análisis organizacional de la dimensión emocional, los resultados indican que Parabrasas Marruz se encuentra en una situación de vulnerabilidad donde su incapacidad para expresar emociones es consecuencia de la incertidumbre emocional derivada de la escasa actividad cognitiva para experimentar y aprender de los acontecimientos emocionales y por el conflicto de rol, a nivel intrapersonal e interpersonal, al no identificar o conocer claramente los requerimientos de su participación en el trabajo y alterar sus respuestas emocionales con el fin de lograr la satisfacción del cliente ya sea para alcanzar la meta organizacional establecida o para lograr cierta estabilidad emocional al evitar situaciones nuevas que exigen o ponen en riesgo su emocionalidad, por lo que adoptan como mecanismo de defensa las actitudes de distanciamiento, rigidez o frivolidad en las interacciones cotidianas sin tener plena consciencia de sus emociones.

Análisis a nivel de grupos.

El análisis comparativo de los resultados de la dimensión emocional, entre las dos áreas organizativas de Parabrisas Marruz con respecto a la media de la escala utilizada, se muestra en la tabla 8. En esta distribución de datos, se logra identificar al área administrativa como el grupo formal que presenta cierto equilibrio emocional, ya que presenta tres dimensiones con discrepancia significativa por arriba de la media estandarizada, estas son: el *control de las interacciones*, la *disonancia emocional* y la *sensibilidad requerida*. Por otra parte, en ambas áreas organizativas, las dimensiones relacionadas con el tipo de emociones (*positivas, negativas y neutras*) se ubican significativamente abajo de la media, esto confirma la caracterización emocional de Parabrisas Marruz descrita anteriormente. Por lo tanto, se puede decir que es una organización con limitada expresión emocional, presenta ciertos rasgos alexitímicos en su cotidianidad social, tales como rigidez, aislamiento, distancia social o cierta insensibilidad, y su capacidad o presencia de recursos lingüísticos emocionales es pobre para desenvolverse en la vida cotidiana y tiende a mostrarse una actitud “como si no pasara nada”.

Tabla 8. Resultados por área organizativa de Parabrisas Marruz en la escala FEWS.

Dimensión	Área Administrativa	Discrepancia	Área Operativa	Discrepancia	Media de la Escala FEWS
<i>Emociones Positivas</i>	4.05	-0.15	3.65	-0.55	4.20
<i>Emociones Negativas</i>	1.28	-0.21	1.44	-0.05	1.49
<i>Emociones Neutras</i>	2.67	-0.49	1.93	-2.23	3.16
<i>Sensibilidad requerida</i>	3.93	0.21	3.13	-0.61	3.72
<i>Control de las interacciones</i>	3.47	0.48	2.33	-0.66	2.99
<i>Disonancia emocional</i>	3.70	0.69	3.10	0.09	3.01

Fuente: elaboración propia

Lo anterior, confirma algunos de los hallazgos detectados durante las primeras aproximaciones a la organización en estudio y en las observaciones realizadas acerca de la forma cómo se conducen e interactúan los integrantes de Parabrisas Marruz en la cotidianidad organizacional. En estas primeras aproximaciones, y de manera específica, en las relaciones informales, se identificó una limitada interacción entre los integrantes de la organización, con expresiones parcas, con una vaguedad en el contenido verbal y escasos indicadores corporales; así como, una tendencia conductual a mostrar rigidez, poca expresividad y mesura constante en sus formas de expresión tanto verbal como corporalmente.

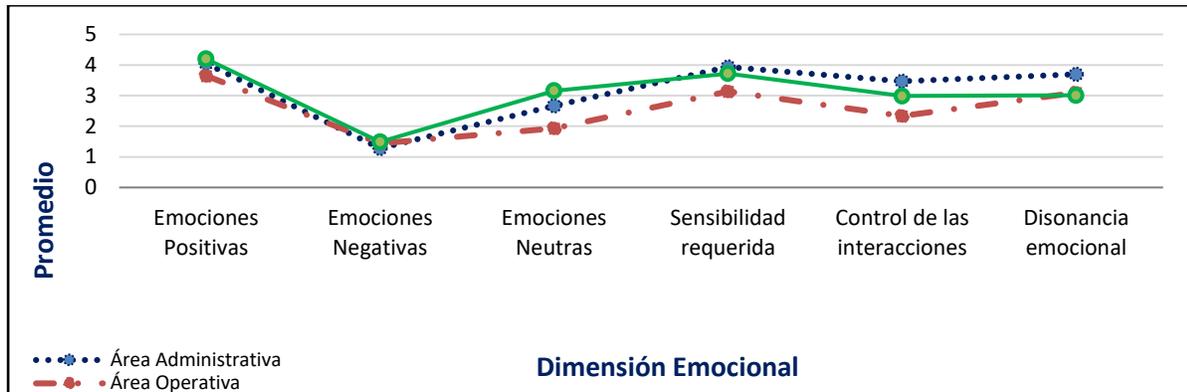
En la tabla 8, se identifica que el área organizativa con mayores discrepancias entre la media de la escala y el resultado obtenido por el grupo en las dimensiones emocionales, es el área dedicada a la operación. En esta área organizativa, y en orden de mayor a menor importancia significativa, se muestran las *emociones neutras*, el *control de las interacciones*, la *sensibilidad requerida* y las *emociones positivas* con discrepancias por debajo de la media (marcadas con el signo menos); Por otra parte, ligeramente por debajo de la media pero sin llegar a considerarse significativas, están las *emociones negativas*; sin embargo, la *disonancia emocional* presenta una diferencia por arriba del estándar de la escala. Esta condición, de las dimensiones emocionales en conjunto, es prácticamente el resultado promedio de la organización como unidad social, lo cual indica que, esta forma particular de expresión emocional, es una característica actitudinal en común de la vida cotidiana del área operativa que trasciende y representa la emocionalidad de la organización.

Lo anterior, se hace evidente al revisar los resultados promedio del área administrativa, donde las dimensiones de *sensibilidad requerida*, *control de las interacciones* y *disonancia emocional* presentan discrepancias por arriba de la media de la escala, esta última dimensión tiene

la importancia significativa a nivel organizacional. Esta condición de los elementos emocionales, indica que los integrantes del área administrativa, en el intento de establecer empatía con los otros en una interacción social, trata de llevar el control de las relaciones y ajustarse a las expectativas de la situación o de la experiencia, donde finalmente tiende a mostrar expresiones emocionales que no corresponden con su sentir pero que logran, relativamente, los resultados organizacionales esperados; es decir, mantienen un ambiente libre de conflictos interpersonales. En términos funcionalistas, logran dar un buen trato y atención al encauzar sus interacciones hacia la satisfacción de las necesidades del cliente; en otras palabras, adoptan una postura emocional adecuada para la organización, aun cuando esta postura sea en apariencia; esto puede entenderse como la realización de la actividad operativa sin ser sentida realmente (Hochschild, 1983) por los integrantes de Parabras Marruz o, de acuerdo con Fernández-Abascal, Martín y Domínguez (2001), que los integrantes de la organización adoptan una emoción fingida para lograr un bienestar organizacional.

En la gráfica 2 se muestra la comparación entre los promedios de las áreas organizacionales y la media establecida por la escala utilizada. A primera vista se logra identificar un dominio del área administrativa hacia la postura o expresión de emociones aparentes en la cotidianidad organizacional (disonancia emocional) y tener un control de las relaciones con sus compañeros de trabajo y los clientes (control de las interacciones) dentro del plano emocional, donde hasta el momento, mediante una empatía favorable (sensibilidad requerida) según las referencias de los integrantes de esta área organizativa, han logrado los resultados esperados por la organización.

Gráfica 2. Correlación de resultados por área organizativa de las dimensiones emocionales de Parabrisas Marruz en la escala FEWS.



Fuente: elaboración propia

A manera de conclusión, en el análisis grupal, estos resultados caracterizan emocionalmente al área operativa como un grupo social vulnerable emocionalmente, ya que le es difícil percibir o distinguir las emociones vivenciadas en el momento de la experiencia, tiene dificultad para neutralizar las emociones, su tendencia es al descontrol en las relaciones con los demás y limitada presencia de emociones positivas en la experiencia laboral. Sin embargo, logra separar el sentir individual de lo que la organización necesita mostrar durante la práctica cotidiana de atención al cliente y, por lo menos, en apariencia, lograr un bienestar favorable.

En términos organizacionales, se puede considerar la existencia de una especialización (Simon, 1988) en la tarea o actividad laboral de atención al cliente, particularmente de las habilidades en el manejo de una experiencia emocional con el cliente. Esta especialización se hace evidente al identificar que los integrantes del área administrativa de Parabrisas Marruz, son los actores responsables de interactuar directamente con el cliente y, con su vasta experiencia en el proceso de servicio, contribuyen favorablemente en la satisfacción de sus necesidades y, por ende, de los objetivos de la organización. Estas conductas evitan dificultades mediante la adopción de

posturas emocionales que se alinean a las exigencias de la organización y logran sobrellevar las situaciones conflictivas en las interacciones con los demás; al ser escasamente expresivos emocionalmente, dan una imagen que hace complicada la identificación del sentir real y dificulta la comprensión de sus actitudes. Lo anterior indica que, probablemente, su principal recurso emocional para conducirse en el entorno de la cotidianidad organizacional es suprimir las emociones. Sin embargo, hay una tendencia hacia la expresión de emociones negativas, en particular de las emociones que les generan incertidumbre, desconcierto, ansiedad, molestia; de manera específica, reflejan un conflicto intra e interpersonal.

Resultados de la escala para conocer la cultura de la organización.

Tabla 9. Resultados de Parabrisas Marruz en la escala DOCS.

ESCALA DOCS “Cultura organizacional de Denison”

Dimensión (Rasgo cultural)	Subescalas (índices)	Promedio de la Organización	Media de la Escala	Diferencia
Implicación	Empoderamiento	3.74	3.87	-0.13
	Trabajo en equipo	3.70	3.51	0.19
	Desarrollo de capacidades	3.68	3.63	0.05
		3.71	3.67	0.04
Consistencia	Valores centrales	3.96	3.51	0.45
	Acuerdo	4.08	3.57	0.51
	Coordinación e integración	3.98	3.30	0.68
		4.01	3.46	0.55
Adaptación	Orientación al cambio	3.94	3.38	0.56
	Orientación al cliente	4.40	3.37	1.03
	Aprendizaje organizacional	3.94	3.53	0.41
		4.09	3.43	0.66
Misión	Dirección y propósito estratégico	3.70	3.48	0.22
	Metas y objetivos	3.74	3.53	0.21
	Visión	3.40	3.35	0.05
		3.61	3.45	0.16

Fuente: elaboración propia

El resultado general de la escala DOCS obtenido por los integrantes de la organización se presenta en la tabla 9, donde se puede observar la discrepancia entre la media establecida por la escala para los rasgos culturales (Dimensiones) y los índices de cada rasgo cultural (Subescalas) en comparación con los promedios obtenidos por la organización en estudio en esos elementos de análisis. De esta manera, en la tabla 9, se identifican los rasgos y los indicadores culturales significativos que son percibidos por los integrantes de Parabrisas Marruz, mismos que en lo colectivo contribuyen al entendimiento y comprensión de la cultura de la organización y aproxima al conocimiento de su realidad social desde su vida simbólica.

Análisis a nivel organizacional.

Considerando un margen significativo de +, - 0.50 con respecto a la media de la escala DOCS, y en función del análisis a nivel organizacional, Parabrisas Marruz muestra dos de los cuatro rasgos culturales analizados con una discrepancia significativa por arriba del estándar (>0.50), éstas son: *adaptación* y *consistencia*, lo cual indica que la cultura de la organización se caracteriza por tener un conjunto de valores que permiten lograr acuerdos entre los niveles jerárquicos y lograr una coordinación favorable para el ejercicio de sus prácticas cotidianas; estos rasgos culturales contribuyen para que el colectivo perciba una cultura fuerte o consistente y distintiva, que influye firmemente en el comportamiento para trabajar de manera conjunta y alcanzar metas comunes, que les permite mantener una estabilidad e integración interna con alto grado de conformidad. Los dos rasgos culturales restantes, *misión* e *implicación*, con resultados que superan ligeramente al estándar esperado, pero sin ser significativos (tienen resultados <0.50), son indicativos de que las conductas colectivas logran dirigir sus esfuerzos hacia un propósito común, donde se alcanza una participación como equipo y, aunque en menor grado, también se

tiene una visión común de la organización, así como de la concepción de un desarrollo aceptable de sus capacidades laborales en su trayectoria organizacional.

Respecto al análisis de las subescalas culturales, en orden de mayor a menor discrepancia significativa pero por arriba del estándar, Parabrisas Marruz tiene: *orientación al cliente*, como un elemento con alta representatividad de la cultura organizacional, que participa como guía para la realización de las actividades y satisfacción de sus clientes; posee *coordinación e integración*, como segundo elemento significativo, que facilita el trabajo en conjunto de los integrantes respetando las jerarquías; muestra *orientación al cambio*, entendida como la capacidad de interpretar adecuadamente el entorno del negocio, reaccionar a las modas y anticiparse a los cambios; y finalmente, logra *acuerdos*, esta subescala cultural hace referencia a la capacidad para manejar o mediar las diferencias dadas en las interacciones entre los miembros de la organización.

Las anteriores subescalas, nutren las dimensiones culturales, por una parte la *orientación al cliente* y *orientación al cambio* dan sustento a la dimensión de *consistencia*, mientras que las subescalas de *coordinación e integración*, así como los *acuerdos*, alimentan la dimensión de *adaptación*; estos rasgos delinean la cultura organizacional de Parabrisas Marruz y la caracterizan, desde la percepción de sus integrantes, como una cultura sólida y con capacidad para ajustarse a las exigencias actuales de su entorno organizacional, lo cual hace competente al equipo de trabajo (Alles, 2007).

El resto de las subescalas se ubican dentro del promedio estandarizado para la escala de medición, por lo que su valor simbólico es mínimamente representativo de la cultura de la organización en estudio; es decir, estos elementos están presentes en la cultura de la organización al ser considerada como unidad social pero su importancia deja de ser significativa para las

acciones colectivas y se mantienen dentro de una valoración común. Sin embargo, es conveniente citar que, una subescala muestra una diferencia negativa: *empoderamiento* (con -0.13) que, aun dentro del margen promedio establecido por la escala, se puede considerar una tendencia a la falta de autonomía, iniciativa para el ejercicio de las actividades organizativas, debilidad en la toma de decisiones en grupo o en la dirección de los esfuerzos en conjunto, los cuales pueden debilitar el sentido de pertenencia y de responsabilidad hacia la organización; estos elementos culturales ubican al rasgo de *implicación* como la dimensión con menor valor colectivo, por lo que el compromiso con la organización y con el grupo de trabajo, así como el involucramiento en las prácticas organizativas y con las metas de la organización podría verse disminuido.

Los resultados de la escala de medición de Denison, desde la perspectiva organizacional, muestran la cultura de Parabrisas Marruz como una organización flexible, integrada y con metas en común hacia donde dirige sus esfuerzos, con actividades coordinadas y trabajo en conjunto como los pilares importantes que le dan sentido a la permanencia de sus integrantes como una unidad social ordenada (Smircich, 1983).

Análisis a nivel de grupos.

El análisis de los resultados de la escala DOCS muestra la forma de concebir la cultura de Parabrisas Marruz, desde la óptica de cada una de las áreas organizativas que la conforman. En la tabla 10, se agrupan los integrantes de acuerdo al área donde actualmente participan y se presenta sus resultados de acuerdo a las dimensiones y subescalas culturales de cada integrante y el promedio grupal. Mediante una comparación de estos resultados del promedio de cada grupo se logran identificar las convergencias y divergencias respecto a los elementos de la dimensión de la cultura organizacional que brinda conocimiento sobre la vida simbólica de Parabrisas Marruz.

Tabla 10. Resultados por área organizativa de Parabrisas Marruz en la escala DOCS.

Subescalas	Área Administrativa					Promedio	Media	Discrepancia
	Servicios	Subgerente	Secretaria	Gerente	Contabilidad	Obtenido	Estándar	
Empoderamiento	3.60	4.40	5.00	4.00	3.00	4.00	3.87	0.13
Trabajo en equipo	4.20	3.40	4.00	4.20	3.40	3.84	3.51	0.33
Desarrollo de capacidades	2.80	3.60	4.40	4.20	3.20	3.64	3.63	0.01
Valores centrales	3.80	4.00	4.20	4.40	3.20	3.92	3.51	0.41
Acuerdo	3.60	3.60	4.40	4.20	3.40	3.84	3.57	0.27
Coordinación e integración	3.60	3.60	4.40	3.80	3.20	3.72	3.30	0.42
Orientación al cambio	3.80	4.20	4.40	4.60	2.40	3.88	3.38	0.50
Orientación al cliente	4.20	4.20	4.80	4.60	5.00	4.56	3.37	1.19
Aprendizaje organizacional	3.60	4.00	4.40	4.40	3.60	4.00	3.53	0.47
Dirección y propósito estratégico	3.40	3.60	4.00	4.00	3.60	3.72	3.48	0.24
Metas y objetivos	3.60	3.20	4.20	4.80	3.20	3.80	3.53	0.27
Visión	2.60	3.40	4.00	4.00	3.20	3.44	3.35	0.09
Dimensiones								
Implicación	3.53	3.80	4.47	4.13	3.20	3.83	3.67	0.16
Consistencia	3.67	3.73	4.33	4.13	3.27	3.83	3.46	0.37
Adaptación	3.87	4.13	4.53	4.53	3.67	4.15	3.43	0.72
Misión	3.20	3.40	4.07	4.27	3.33	3.65	3.45	0.20
Subescalas	Área Operativa					Promedio	Media	Discrepancia
	Chofer	Instalador	Cortador	Instalador	Jefe Taller	Obtenido	Estándar	
Empoderamiento	3.40	5.00	3.00	3.20	2.80	3.48	3.87	-0.39
Trabajo en equipo	4.20	4.20	3.60	3.60	2.20	3.56	3.51	0.05
Desarrollo de capacidades	3.00	4.80	3.00	3.60	4.20	3.72	3.63	0.09
Valores centrales	4.20	4.20	3.40	4.20	4.00	4.00	3.51	0.49
Acuerdo	4.60	4.20	3.80	4.00	5.00	4.32	3.57	0.75
Coordinación e integración	5.00	4.20	3.60	4.00	4.40	4.24	3.30	0.94
Orientación al cambio	4.40	4.00	3.60	3.80	4.20	4.00	3.38	0.62
Orientación al cliente	4.20	4.80	4.00	4.40	3.80	4.24	3.37	0.87
Aprendizaje organizacional	4.00	3.80	3.60	3.80	4.20	3.88	3.53	0.35
Dirección y propósito estratégico	3.20	3.80	3.40	3.60	4.40	3.68	3.48	0.20
Metas y objetivos	4.20	2.60	3.40	3.60	4.60	3.68	3.53	0.15
Visión	3.20	3.80	3.00	3.20	3.60	3.36	3.35	0.01
Dimensiones								
Implicación	3.53	4.67	3.20	3.47	3.07	3.59	3.67	-0.08
Consistencia	4.60	4.20	3.60	4.07	4.47	4.19	3.46	0.73
Adaptación	4.20	4.20	3.73	4.00	4.07	4.04	3.43	0.61
Misión	3.53	3.40	3.27	3.47	4.20	3.57	3.45	0.12

Fuente: elaboración propia

En este sentido, la convergencia más significativa entre las áreas que conforman la organización, se hace evidente en la dimensión denominada *misión*, con la menor diferencia de percepción entre los grupos organizativos.

Las tres subescalas que conforman esta dimensión cultural, presentan una correlación importante entre los grupos en estudio; por una parte la subescala de *dirección y propósito estratégicos*, como el elemento simbólico con mayor representatividad de correspondencia, expresa el conocimiento de los integrantes respecto a la finalidad que se persigue como organización y el modo como contribuyen al desarrollo de la misma; por otra parte, la subescala de *metas y objetivos*, sin tener una importancia significativa, su convergencia muestra una afinidad entre los grupos organizacionales, esto indica que los integrantes se conducen con una orientación o dirección precisa de su trabajo. Finalmente, se encuentra la subescala de *visión*, la cual tanto en la dimensión emocional como en la cultura de la organización, es considerada como el elemento simbólico vulnerable puesto que en ambos grupos obtiene el resultado más bajo entre todas las subescalas.

Lo anterior, indica que probablemente hay una débil o confusa imagen compartida sobre el futuro organizacional, que los valores sustantivos que dan sentido a los integrantes y son la guía de la organización, se conciben de manera diferente. Sin embargo, la última convergencia, aun con el menor grado de importancia, se identifica en la subescala de los *valores centrales*, la cual indica un sentido de identidad compartido y un conjunto de las expectativas en el grupo que dan claridad a la razón de estar y ser en grupo. Este elemento cultural descarta la vulnerabilidad de la subescala anterior, la visión, y la mantiene dentro del promedio, de acuerdo con los estándares de la escala de medición utilizada, como un elemento de orden común y suficiente para la vida social en grupo.

Otra convergencia se hace presente en la dimensión de *adaptación*, este rasgo cultural está conformado por tres subescalas: en primera instancia aparece la *orientación al cliente*, como el elemento con mayor correspondencia entre grupos respecto al valor simbólico, aun cuando la diferencia es importante entre éstos y pueda considerarse como la divergencia más significativa, es indicativa de que Parabrisas Marruz, como organización, tiene un enfoque claro y firme hacia la satisfacción de las necesidades del cliente, pero es notable una habilidad relevante en el área administrativa para lograr este propósito de la mejor manera posible. En segunda instancia, se ubica la *orientación al cambio y aprendizaje organizativo*, los cuales muestran que la cultura organizacional de Parabrisas Marruz corresponde a una organización adaptativa; es decir, se centra en la realización de sus actividades y la satisfacción de sus clientes, tiene la capacidad y experiencia para aceptar cambios, asumir los riesgos del entorno y aprender de sus propios errores, transforman los estímulos del entorno en oportunidades lo cual les brindan conocimiento para que, dentro de lo posible, puedan innovar en su quehacer organizacional.

De acuerdo con la descripción anterior y con las aportaciones de Martin (1992), la cultura de Parabrisas Marruz integra sus elementos culturales; es decir, los integrantes de la organización comparten valores y creencias respecto a la razón de estar juntos y sentirse parte importante como una unidad social, así como tener fines en común y lograr el consenso en las decisiones que deben tomarse en su vida cotidiana, estos elementos han contribuido en la estancia o permanencia en el grupo de trabajo y en los logros obtenidos como organización.

Respecto a las divergencias entre las áreas de la organización, se identifica una sola dimensión cultural: la *consistencia*, que en su interior muestra una cultura organizacional con diferente sentido de identidad, más fuerte y significativo en el área operativa donde los integrantes

logran *acuerdos* de forma rápida y consensuada, así como *trabajar conjuntamente* de manera continua y sólida durante la jornada laboral, lo cual señala que cada grupo tiene una forma diferente de cooperar hacia los objetivos comunes de la organización y de mostrar el sentido de responsabilidad con el trabajo colectivo.

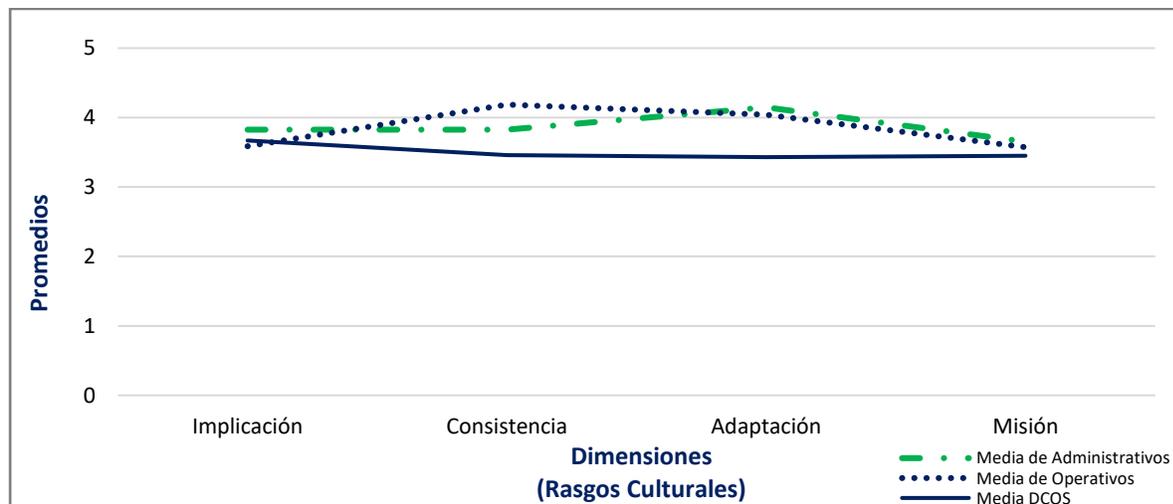
Otra divergencia, con una diferencia mínima como dimensión cultural es la *implicación*, donde la subescala del *empoderamiento*, con la diferencia más significativa entre los grupos, indica que cada área organizativa se conduce con iniciativa diferente y capacidad de dirección propia para el desarrollo de las prácticas cotidianas; estas características son percibidas en menor grado dentro del área operativa. Así mismo, hay diferencias en el sentido de compromiso con el trabajo, de pertenencia y responsabilidad como parte importante en los logros de la organización.

En este sentido y de acuerdo con la perspectiva organizacional, existen subculturas que fragmentan (Martin, 1992) la cultura de Parabrisas Marruz; dentro de la cotidianidad de la organización se identifican dos grupos sociales con diferentes formas de concebir algunos de los elementos de la cultura organizacional, las cuales reflejan una inestabilidad y ambigüedad organizativa puesto que muestran concepciones diferentes respecto a los valores y los principios que orientan las acciones colectivas; así como la creación de supuestos sobre la forma de organizarse y comportarse en la cotidianidad laboral. Lo anterior, posiblemente, genera interpretaciones diversas que delinear imaginarios diferentes sobre la realidad organizacional (Montaño, 2007) de Parabrisas Marruz.

De manera más ilustrativa, la gráfica 3 presenta los resultados de la correlación entre las dimensiones culturales de las áreas organizativas de Parabrisas Marruz y, en función a la media

establecida por la escala, se pueden identificar dos dimensiones significativamente importantes para el estudio de la cultura organizacional de los grupos sociales de Parabrisas Marruz.

Grafica 3. Correlación de resultados de las dimensiones culturales por área organizativa de Parabrisas Marruz en la escala DOCS.



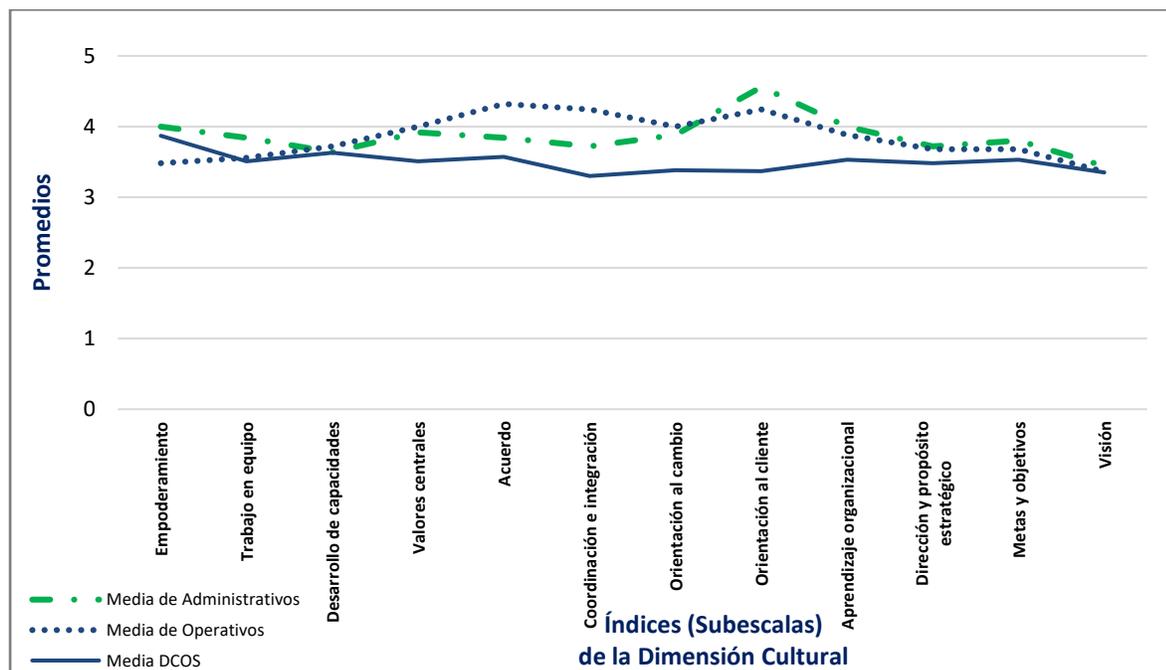
Fuente: elaboración propia

En la gráfica 3, se hace evidente una última divergencia entre las áreas organizativas, los integrantes perciben la *orientación al cliente* como subescala cultural significativamente pero de diferente manera, esto indica el valor fundamental que tiene este elemento cultural en la vida simbólica de la organización y, la divergencia solo muestra, como el grupo administrativo conoce mejor a sus clientes y puede anticiparse a sus necesidades, es decir se conduce de acuerdo a la preocupación por satisfacer sus necesidades como prioridad en su actividad organizativa, lo cual le da sentido a su razón de ser y estar en colectividad.

Lo anterior, desde la óptica de los estudios organizacionales, puede entenderse como una diferenciación entre subculturas, que genera una identidad diferenciadora y sólida para un grupo social que le da sentido a la participación e interacción de los integrantes, con una implicación y

consistencia importante, y otro grupo social con una cultura débil consistencia, dificultad para los acuerdos, el involucramiento y el trabajo en conjunto que genera un ambiente de incertidumbre o desconcierto en la permanencia y compromiso (Martin, 1992). La comparación entre las subescalas culturales de los grupos de la organización Parabrisas Marruz se muestra en la gráfica 4.

Gráfica 4. Correlación de resultados de las subescalas de las áreas organizativas de Parabrisas Marruz en la escala DOCS.



Fuente: elaboración propia

A manera de conclusión, estas convergencias y divergencias entre los elementos simbólicos, caracterizan culturalmente a la organización como un ente social carente de iniciativa y capacidad para dirigir el trabajo, con dificultades para el trabajo en conjunto, un ambiente inestable laboralmente, con cierta desintegración entre las áreas organizativas y dificultades en las relaciones interpersonales; adolece de una misión compartida y de un sentido de pertenencia al grupo de trabajo, los cuales son elementos que limitan la implicación de los integrantes en las

actividades cotidianas de la organización, complican la participación libre y segura en los objetivos y las decisiones organizacionales, truncan un compromiso compartido y debilitan la valoración de su trabajo respecto a los objetivos de la organización. Sin embargo, logran encauzar sus esfuerzos en la misma dirección, comparten valores humanos centrales en la cotidianidad organizacional y tienen una visión similar de la organización; además, se pueden adaptar de manera rápida y segura a las diferentes situaciones o exigencias laborales, asumen riesgos y tratan de aprender de sus errores. El rasgo cultural relativamente débil es la capacidad de autonomía, iniciativa y toma de decisiones en sus actividades cotidianas que indican la necesidad de orientación y desarrollo de las habilidades correspondientes dentro de estos tópicos organizacionales o señalan la habitualidad organizativa para dejar las decisiones al nivel directivo (Cyert y March, 1963).

6.3.2. Análisis comparativo de las dimensiones organizacionales y su relación en la práctica organizativa simbólica de Parabrisas Marruz.

Es importante recordar que, con base en el método etnográfico, se realizaron dos entrevistas, una de profundidad para identificar los elementos simbólicos de cada una de las dimensiones en estudio, y otra de reacción, bajo la modalidad de entrevista dirigida con un formulario diseñado a partir de los hallazgos detectados en la entrevista de profundidad y en las observaciones no participantes respecto a las formas de interactuar, particularmente en las relaciones informales; así como, en las observaciones participantes del proceso del servicio de cambio de parabrisas una vez que se determinó como el ritual simbólico de Parabrisas Marruz.

Para este análisis comparativo, es necesario identificar el contenido verbal que aportan los integrantes de la organización, por lo que se establece una señalización mediante unas siglas que

antecedentes al contenido verbal, las cuales corresponden a la nomenclatura del puesto que actualmente desempeña cada integrante. La tabla 11, muestra la relación entre las siglas, el nombre del puesto y el estatus o alguna nota aclaratoria sobre los cambios importantes en los puestos que integran la organización; de esta manera, el contenido verbal de los integrantes de la organización, serán utilizados durante el análisis organizacional para precisar la interpretación de los hallazgos y integrar los elementos simbólicos que dan sustento al ejercicio interpretativo desde la perspectiva simbólica.

Tabla 11. Nomenclatura para el manejo de las referencias o los comentarios obtenidos en las entrevistas de profundidad con los integrantes de Parabrisas Marruz.

Siglas	Nombre del puesto	Estatus
E	Entrevistador	Investigador
G	Gerente	Vigente
Sg	Subgerente	Vigente
S=C	Secretaria	Ocupa el puesto de contabilidad, concluyó sus estudios en contaduría y sustituye a Cn desde inicios del año 2019
Cn	Contadora	Solo llega eventualmente como apoyo desde principios del año 2018
Sv	Servicios	Vigente
Jt	Jefe de taller	Vigente
I 1	Instalador 1	Se separó de la empresa para independizarse en mayo 2019
I 2	Instalador 2	Vigente
Ch	Chofer	Vigente
Ct	Cortador	Se separó de la empresa porque se graduó como veterinario y se desempeña formalmente en su profesión desde febrero 2019
.....	No aplica	Indican las pausas, dudas, momentos donde el integrante estructura su respuesta y donde se dan las señales o expresiones corporales

Fuente: elaboración propia

Como punto de partida para el análisis de la relación entre los elementos simbólicos de cada dimensión organizacional, su interacción y sus consecuencias en el comportamiento de Parabrisas Marruz, la tabla 12 muestra, de manera sintética y con fines prácticos, los hallazgos identificados en el trabajo de campo que determinan de manera concreta los elementos que, por su contenido significativo y representatividad de la vida simbólica de Parabrisas Marruz, son motivo de análisis.

Tabla 12. Hallazgos de los elementos significativos para el análisis de la organización.

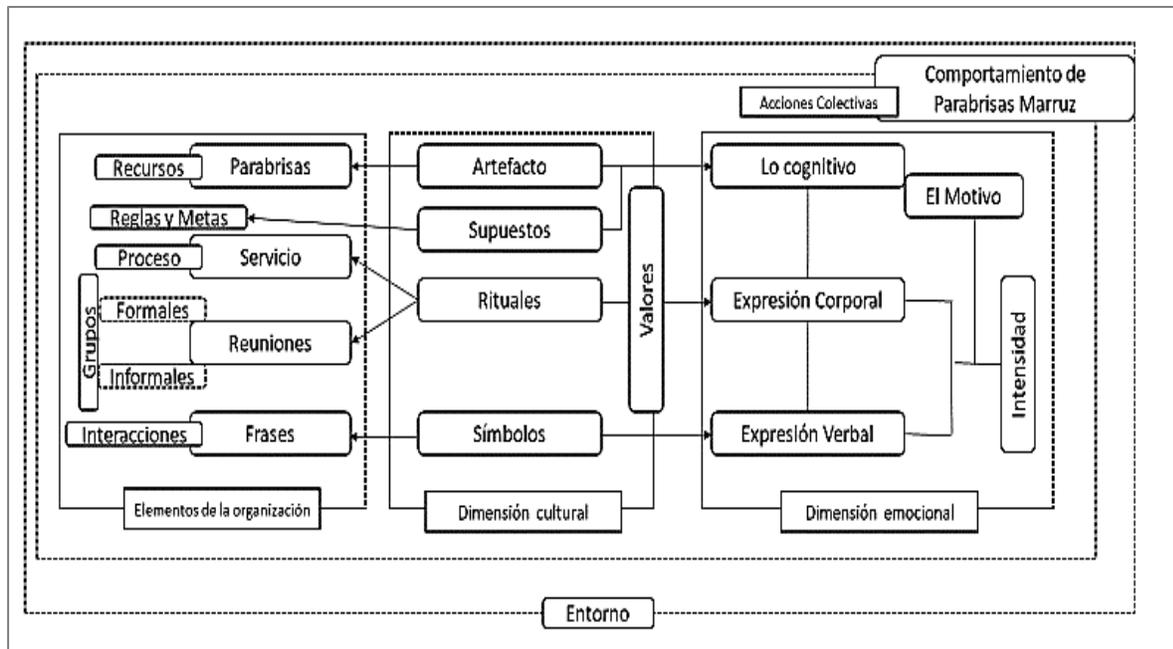
Dimensión Emocional de la Organización			
Emociones	Acción concreta	Grado de Significación	Elementos de la dimensión
Enojo	Errores durante el proceso de cambio de parabrisas	Alta	Intensidad Expresión corporal Expresión verbal El Motivo Lo Cognitivo
	Quejas de los clientes	Media	
Alegría	Satisfacción del cliente	Alta	
	Resolver una situación difícil	Media	
	Participación en las reuniones informales	Alta	
Miedo	No poder hacer una actividad laboral	Baja	
Tristeza	Robo en las instalaciones	Baja	
Dimensión de la Cultura Organizacional			
Elementos simbólicos	En la organización es:	Grado de Significación	Rasgos Significativos
Rituales	Servicio de cambio de parabrisas	Alta	Fragmentación Subculturas
Reuniones formales	Junta de trabajo	Media	
Reuniones informales	Convivencia eventual fuera de la jornada laboral	Alta	
Artefactos	Parabrisas	Alta	
Símbolos verbales	“Vamos a lo que sigue”	Alta	
	“Sobre la marcha lo vemos”	Alta	
Valores	Respeto	Alta	
	Responsabilidad	Alta	
	Compromiso	Alta	
	Confianza	Alta	
Comportamiento Organizacional			
Elementos implicados significativamente		Grado de Significación	
Cooperación		Alta	
Motivación		Alta	
Compromiso		Alta	

Fuente: elaboración propia a partir de los hallazgos en las entrevistas y las observaciones

En ese sentido, como eje central para el análisis organizacional, se identifica el proceso organizativo denominado “servicio de cambio de parabrisas”, considerado como el *ritual simbólico* con alto grado de significación colectiva, en el cual se analizarán las *emociones* básicas de enojo y alegría como las formas de expresión emocional recurrentes en lo colectivo. Dentro de ese ritual, se consideran como elementos culturales al parabrisas como *artefacto*, las frases “Vamos a lo que sigue” y “Sobre la marcha lo vemos” como *símbolos verbales*; como *valores* culturales están el respeto, la responsabilidad, el compromiso y la confianza; y, finalmente, como los *supuestos* son consideradas las ideas y pensamientos puntuales de los integrantes sobre la percepción de sí mismos y de la organización con énfasis en el sentir.

En la misma tabla 12, como resultado del trabajo de campo al identificar una relación estrecha entre los elementos de las dimensiones en estudio y algunas variables del comportamiento organizacional, se determina considerar la *cooperación*, la *motivación* y el *compromiso* como elementos que tienen un vínculo significativo con las dimensiones organizacionales tanto a nivel organizacional como en los grupos de Parabrisas Marruz. Este posible vínculo entre las variables en estudio, se representa en la figura 19, donde se logra identificar la interacción que se establece entre los elementos simbólicos emocionales y culturales (Collins, 2004) en el comportamiento de la organización, este fenómeno organizacional abre el camino, marca la dirección y define la ruta a seguir en el ejercicio interpretativo del análisis organizacional.

Figura 19. Interacción de los elementos simbólicos de las dimensiones organizacionales en el comportamiento de Parabrisas Marruz.



Fuente: elaboración propia

La figura 19, muestra desde la perspectiva interpretativa simbólica, la relación entre los elementos emocionales y culturales que representa la cotidianidad de Parabrisas Marruz, esta relación se puede entender desde el vínculo que va entrelazando los elementos de la cultura, de la emoción y del comportamiento en lo colectivo. Dentro del entorno de la organización se identifican los siguientes elementos de interés para el estudio de caso: el parabrisas como el artefacto cultural simbólico; existen dos rituales simbólicos, por un lado, se encuentra la práctica organizativa del servicio de cambio de parabrisas y, por otra parte, están dos reuniones, una formal (junta de trabajo) y otra informal (convivencia fuera de la jornada laboral o en la hora de comida); así mismo, se identifican los símbolos verbales como las expresiones emitidas a través de frases habituales durante un acontecimiento o situación emocionalmente significativa, donde la expresión corporal

complementa la intensidad emocional de esa experiencia desde el rol organizacional de cada uno de los integrantes de la organización.

Lo anterior, delimita la lógica del análisis organizacional, el cual se construye a partir del ritual simbólico de la organización donde se identifican los hallazgos de las dimensiones en estudio, la interacción de estas dimensiones y sus consecuencias en el comportamiento de la organización. En este sentido, se toman en cuenta los hallazgos recuperados por las escalas de medición, las observaciones no participantes y participantes, y las entrevistas de profundidad y de reacción; los cuales se contrastan, mediante un ejercicio reflexivo, para llegar a las conclusiones finales y dar atención a los objetivos y las preguntas de la investigación planteadas.

Por lo tanto, el estudio de caso se enfoca hacia dos niveles de análisis: organizacional y grupal, donde el propósito es mantener una perspectiva holística del fenómeno organizacional en estudio y, al aproximarse a la realidad social de la organización a través del análisis de una práctica organizativa simbólica, en este caso del proceso de cambio de parabras; para describir los elementos significativos de las dimensiones organizacionales y dar cuenta de la forma como estos se relacionan en acciones colectivas concretas con el fin de conocer sus consecuencias en el comportamiento de la organización en estudio.

6.3.2.1. Análisis a nivel organizacional.

El análisis organizacional parte de la interpretación del contenido verbal obtenido a través de las entrevistas de profundidad, con la intención de identificar los elementos que conforman las

dimensiones emocional y cultural para relacionarlos con los hallazgos recuperados con las herramientas de investigación aplicadas con anterioridad.

En este sentido, la interpretación del contenido verbal de las entrevistas de profundidad toma como punto de partida el cuestionamiento sobre los conflictos en la organización, propiamente en su actividad laboral cotidiana, en tanto que hablar del conflicto conecta directamente con una emoción (González, 2020); de manera concreta, se busca el vínculo con el enojo puesto que, según referencia en común, es la que el colectivo identifica más fácilmente. Posteriormente, el desarrollo del análisis interpretativo es de acuerdo a la aparición de los hallazgos que indican la presencia de algún elemento simbólico dentro del contenido verbal que aportan las entrevistas.

Derivado de lo anterior, al abordar el tema del conflicto, los integrantes de la organización brindan un contenido verbal que da cuenta del elemento *cognitivo* de la dimensión emocional, de acuerdo a su experiencia vivencial en la cotidianidad organizacional, las respuestas son:

Sg- pues como en todos lados...hay diferencias y desacuerdos, pero nada fuerte o más allá del disgusto o molestia del momento.

...con el jefe es que hay más desacuerdos...por la programación de servicios o las ventas...pero creo que es más por la falta de comunicación...lo que le comentaba hace rato...la triangulación...o saltar la jerarquía.

...ah! y se pasa rápido...se realizan las cosas que es lo más importante.

Sv- sí, los que ya le comenté, pero también la falta de coordinación o de obediencia porque a veces los muchachos de taller no hacen caso y hay que decirles las cosas varias veces...yo lo que hago es decirle al Sg que vea ese asunto, es más, es su responsabilidad como jefe.

C- aquí en la oficina, no...solo lo que he comentado entre Sv y Sg. Ahora en el taller veo que el JT por su carácter es muy duro, habla golpeado o no sé...tal vez es su costumbre, forma de ser o no sé, pero no tiene tacto para ser jefe.

Jt- ...pues lo normal...desacuerdos, necesidad...por hacer algo como ellos dicen...pero al final termino haciendo las cosas más difíciles, si...los trabajos más complicados.

I2- hasta ahora no, nada grave...todo que se pueda resolver

Ch- pues los normales...de desacuerdos...de no meterle mano al servicio igual todos...pero solo de momento, luego pasa y trabajamos bien

G- Bien, la verdad que responden y son trabajadores...como te comentaba, cada quien tiene lo suyo, pero es parte del trabajo. No se han presentado problemas entre ellos o conflictos fuertes, creo que dentro de lo normal...como desacuerdos, problemas de comunicación, pensar que hay diferencias o que no es equitativo el trabajo...pero no se ha hecho de esto un problema fuerte.

En primer plano, estas respuestas hacen alusión a la evitación, negación o minimización de una situación conflicto al interior de la organización, por una parte para dar una impresión de un ambiente laboral de tranquilidad o con cierto control y, por otra parte, por la inseguridad para profundizar en el campo de la subjetividad; esto se confirma al observar su *expresión corporal* que muestra señales indicativas de esa postura actitudinal, ya que dirigen sus miradas hacia arriba (evasión), hacen movimientos con las manos de negación, cruzan los brazos o entrelazan sus manos (comunicación cerrada).

En este contenido verbal también se puede identificar un elemento cultural, la *idea o pensamiento* de “no pasa nada” tomado literalmente de la expresión verbal del Jefe de taller, pero que es emblemática de las demás respuestas dado que, de manera implícita, siguen la misma línea actitudinal de evitar el tema, por ejemplo: “se pasa rápido”, “yo lo que hago es decirle al Sg”, “todo que se pueda resolver”, “pero solo de momento, luego pasa y trabajamos bien”; Además, estas frases al estar acompañadas de *expresiones corporales*, tales como: movimientos gestuales, miradas hacia arriba, movimientos con las manos de negación y, en ocasiones, cruzan los brazos o entrelazan sus manos, desde la perspectiva fenomenológica (Marcel, 1964; Schütz, 1972), son

señales tanto verbales como corporales con un significado importante en lo colectivo. Esas expresiones emocionales confirman la postura de cierto conformismo con la situación de conflicto, muestran una tendencia a minimizar la gravedad del mismo o la concepción de este como algo natural del ambiente social en la organización, como parte de la cotidianidad, pero sin involucrarse a fondo en esos conflictos.

Por otra parte, en las frases simbólicas se logran identificar algunos elementos del *comportamiento organizacional* que son significativos para el análisis en tanto se vinculan con los elementos culturales o emocionales, los cuales son: desacuerdos, falta de coordinación y comunicación, que contribuyen a una desintegración organizacional (Martin, 1992), y debilitan el sentido de implicación; estos elementos conductuales, contrastan con los resultados derivados de la escala de medición de la cultura de la organización, donde se identificaron niveles favorables en el acuerdo y la coordinación. Además, en el contenido verbal hay evidencia de cierta desobediencia, entendida como la falta de apego a las normas y a las jerarquías que genera duplicidad de mando, confusión o ambigüedad. Esta situación es indicativa que, Parabrisas Marruz como organización, tiene una cultura desintegrada puesto que muestra rasgos de inconsistencia como desacuerdos, dificultad en la implicación con los objetivos organizacionales y resistencia para el trabajo en conjunto.

Con relación a la dimensión emocional, en el contenido verbal se identifica la *intensidad* o fuerza de la emoción que se hace presente en la experiencia vivencial de la práctica organizativa considerada como ritual simbólico. Para este elemento, la finalidad es identificar, en primera instancia, la emoción que tiene la mayor fuerza y es recurrente en las interacciones cotidianas y, a la vez, tienen una significación importante para el colectivo. Lo anterior es evidente a través de los

siguientes comentarios originados a partir de las preguntas encaminadas a conocer el sentir de los integrantes de la organización en acciones concretas en la práctica organizativa simbólica, tales comentarios son:

Sg-...mmm...mmm...pues...es...como...estar incómodo ...como ...estar molesto.

Sg- pues algo si...me pongo nervioso o...ansioso por pensar que las cosas deben terminarse bien.

Sv- mal, me enoja porque es responsabilidad de ellos acatar las indicaciones de la administración para los servicios o atención al cliente.

Jt- aaahhh! ...pues si molesta, pero el trabajo hay que hacerlo y ya...se pasa luego. ¡No pasa nada...es parte del trabajo...” vamos a lo que sigue”, “No pasa nada” ...así decimos aquí!

Jt- pues como molesto con uno mismo por haber fallado.

I2-...ahora si me molesta que el cliente a veces es insistente, se mete en lo que estamos haciendo o en el espacio donde trabajamos...eso me molesta porque sin saber dicen, comentan o quieren darnos órdenes y no me gusta

I2- ...que me manden de mala gana, me irrita y me retuerce el estómago, quisiera contestar inmediatamente ...hace unos años eso hacia...ahora me controlo para no regarla.

Ch- pues...si...no me gustan los problemas. Me molesta meterme en problemas o ver que se enfrascan en dificultades o discusiones.

Ch- la verdad si me enoja, pero trato de no demostrarlo, me contengo y me salgo, camino y me voy a mi diligencia...no soy mucho de palabras.

La emoción recurrente y mayormente identificada, con cierta facilidad por los integrantes de la organización, es el *enojo*; esta emoción se encuentra ligado el sentimiento de molestia, siendo el enojo el origen de ese sentimiento. Como emoción básica, el enojo, ha sido percibida en cada una de las experiencias en el ambiente laboral que refieren los integrantes de la organización y, han sido recuperadas por medio de la entrevista de profundidad, donde se identificaron las expresiones

verbales y corporales que confirmaron el sentimiento y permitieron dar lectura a la emoción vivenciada durante el ritual organizativo, estas expresiones fueron identificadas a través de la entrevista de reacción.

De acuerdo con la perspectiva simbólica, en el contenido verbal de los integrantes de la organización, existe un *símbolo verbal*, la frase: “vamos a lo que sigue”, tiene un contenido simbólico importante (Smircich, 1983), ya que el contexto donde se hace presente, así como la consecuencia que tiene en el sentir de los actores involucrados y en el comportamiento colectivo tienen un valor significativo (Simon, 1998, Allen, 2007), tanto en el momento preciso de su aparición como durante el resto del proceso o del ritual organizativo en estudio. Sin embargo, este acontecimiento también lleva implícita la emoción y se pueden identificar sus elementos configurativos, por ejemplo el *motivo* que detona la emoción, es una falla en la tarea que se realiza, la cual dispara un enojo y la expresión de esta emoción es la señal para que, los demás integrantes, emitan la frase simbólica que tiene como consecuencia un estado de ánimo diferente y una voluntad positiva en quien tuvo la falla; según Buck (1988), si las emociones son la lectura de los estados motivacionales, en este acontecimiento se hace evidente esta relación. Lo anterior, se muestra en las siguientes expresiones de los integrantes de la organización:

Sg- si...curiosamente en el área operativa tenemos una frase “vamos a lo que sigue” ...eso decimos cuando pasa algún detalle durante la operación con alguna unidad.

E- ¿Cómo qué detalle?

Sg- bueno...algún error o algún problema.....como dañar un tablero...o tener un reclamo del cliente

Jt- aaahhh! ...pues si molesta, pero el trabajo hay que hacerlo y ya...se pasa luego. ¡No pasa nada...es parte del trabajo...” vamos a lo que sigue”, “No pasa nada” ...así decimos aquí!

Ch- ...y entre nosotros en el taller tenemos ya la costumbre de que cuando hay algún detalle...como errores...o algún problema con el cliente, nos decimos: “vamos a lo que sigue”

Y la razón de decir la frase, así como repetirla (lo cognitivo de la emoción (Fineman, 1996), es mostrar mediante ese comportamiento grupal la *motivación*, el apoyo al compañero, esto según los comentarios de los integrantes de la organización mismos que se identifican en el siguiente contenido verbal simbólico extraído de las entrevistas de profundidad:

Sg- ...y lo decimos para darle ánimo al compañero porque a veces nos quedamos clavados...preocupados...desanimados por lo que paso.

I2- mmmm...creo que puede ser algo que decimos aquí en el taller...nos decimos: “vamos a lo que sigue” para no caer en problemas mayores, o en preocupación, desgano, tristeza pues...por haber tenido un error, una discusión o queja con clientes...es pensar que no pasó nada!!

Ch- Y la frase de nosotros “vamos a lo que sigue” es para apoyar al compañero porque todos pasamos y estamos en el filo de que nos suceda.

Una vez que se expresa la frase simbólica, de aliento o *motivación*, el estado anímico del integrante, como actor central del hecho o suceso durante el ritual simbólico, presenta un cambio importante y lo refleja mediante su conducta; según Mayo (1972), el estado de ánimo es importante en el desempeño puesto que el actor se conduce con vitalidad, determinación y agrado por seguir su labor. Los comentarios que dan sustento a lo anterior son los siguientes:

Ch. - Al decirlo o mejor dicho al escucharlo de todos los compañeros, eso nos reconforta o nos saca de ese pensamiento negativo y nos unimos a seguir con el trabajo.

E- ¿eso en que ayuda?

Jt- pues a no estar con esa molestia...para qué sirve esa molestia? ...no nos sirve...

... ¡Es mejor ver lo que viene y hacer lo que se tiene que hacer para sacar el trabajo y no quedarse enojado...o bravo, porque la regaste...como es esa palabra...frustrado!

Para dar complementariedad al análisis organizacional, es importante destacar que, después de ser expresada la frase simbólica durante la experiencia organizacional, la conducta colectiva se encauza hacia el apoyo y trabajo en conjunto con el fin de continuar con la tarea; esta acción organizativa da a los integrantes, sentido de pertenencia al grupo. De acuerdo con Mayo (1977), la *cooperación* o trabajo en conjunto es una forma de evitar conflictos y mantener la cohesión del grupo; la evidencia está representada por las siguientes expresiones verbales de los actores organizacionales:

Jt- ...una falla, que la riegues en algo...y le decimos eso al compañero “vamos a lo que sigue” y ya...seguimos trabajando...o a veces algún detalle con los clientes que no les gusta algo.....eso si seguimos chambeando con más cuidado y seguridad.....o a veces lo relevamos, al compañero, lo apoyamos siguiéndole al trabajo...no está solo.

E- ¿puedes darme un ejemplo?

I2- Sí, bueno.....en el taller o en los servicios que hacemos.....una vez me tocó a mí que yo decidí cortar el hule de un parabrisas para que ajustara bien ya cuando colocamos el nuevo, la verdad es un hule complicado y no siempre ajustan igual, como era de un “vocho”¹⁵ y esos tienen su chiste pues decide mejor cortarlo y ya luego solito va dando y no se nota, no pasa nada de alguna filtración porque lo sellamos con pegamento, esa parte claro, ese vidrio no lleva pegamento....entonces el dueño vio esa unión en el hule y se puso chocante que quería uno nuevo...yo si le trate de explicar pero se puso muy chocante....entonces me retire y ya Sg hablo con él y luego llegó el jefe y acordaron reponerlo....pero eso le iba a llevar dos o tres días porque el hule es por pedido....ya el cliente acepto y se fue....pero creo que ya no volvió...ahí estuvo el hule o ahí sigue no sé la verdad.

¹⁵ Popular automóvil producido por el fabricante alemán Volkswagen desde 1938 hasta 2003, y que se convirtió en uno de los automóviles más populares del mundo.

Ahora bien, dentro de estas expresiones simbólicas están inmersos los *valores* que, por un lado, refieren los integrantes de la organización y, por otra parte, el gerente al expresar lo que espera de los integrantes como parte fundamental de la organización. De acuerdo a estas perspectivas, los valores organizacionales donde se da la convergencia entre las partes involucradas, son la *confianza* y el *compromiso*; sin embargo, hay divergencia en la acepción del compromiso.

Esta situación, en términos interpretativos simbólicos, de acuerdo a Smircich (1983), hace evidente, por una parte, a uno de los pilares que conducen hacia la identidad organizacional a través de los valores centrales en lo colectivo, en este sentido, la organización considera al respeto y responsabilidad como elementos culturales valiosos y con presencia importante en las interacciones cotidianas. Por otra parte, el valor del *compromiso* es indicativo de la diferencia de significados o acepciones en lo colectivo, lo cual muestra una complejidad para el *consenso* y una fragmentación en *subculturas* hacia el interior de la organización (Martin, 1992) los cuales tendrán consecuencias importantes en el comportamiento de la organización. La evidencia de lo anterior, se muestra en las siguientes expresiones de los integrantes:

E- ¿Qué valores humanos consideras que se dan o caracterizan a la organización?

Sg- Valores humanos? ...mmm...pues...creo que el respeto...el compromiso...la atención al cliente y el compañerismo.

...ah! y la confianza...si, la confianza que es importante aquí en la empresa, el jefe le ha dado mucho valor a ganarse la confianza, él te la da y depende de nosotros si la mantenemos o la vamos perdiendo.

C- humildad, respeto y compromiso

Jt-pues si respeto hay, responsabilidad también.....apoyo.

I2- mmm...pues...responsabilidad, respeto, lealtad y...confianza

Ch- Respeto, responsabilidad y honestidad

G- Honestidad, sinceridad y no tomar lo que es tuyo. Pero el compromiso es algo que ha costado trabajo por el conformismo que demuestran o por la comodidad en la que han caído.

Finalmente, el elemento cultural de los *supuestos*, se pueden identificar desde dos perspectivas: una de acuerdo con las expresiones sobre la forma de percibir a la organización, la cual es importante para la conformación de una identidad organizacional o el sentido de pertenencia al grupo, que favorezca la unidad o el esfuerzo colectivo para el logro de los objetivos organizacionales; las expresiones de los integrantes en función a esta percepción, son las siguientes:

E- ¿Cuál es tu visión de la organización?, ¿cómo la ves, cómo es para ti?

Sg- ...mmm...pues...bien...enfocada en el cliente, creo que es lo principal, sin clientes no hay ventas. Aunque la mayoría de los clientes son asegurados.

Sv- ...mmm.....como la veo! ...mmm... creo que bien, pero con sus detalles porque hay individualismo. Se ataca a las personas en lugar de ser líderes, bueno el Sg.

C- como el trampolín que le comenté. Pero le falta trabajo en equipo hay mucho individualismo.

Jt- bien...todo bien...me he mantenido aquí y está bien

I2- pues busca mejorar el servicio, pero sin invertirle

Ch- como el sustento de mi familia

G- Crecer y satisfacer las demandas de vidrio porque fueron aumentando y aumentando cada vez más, creo que los precios que daba me ayudaron mucho y los contactos que había establecido y que seguí haciendo con los proveedores y clientes mayoritarios.

La otra perspectiva para identificar los supuestos, es a través de las expresiones que denotan la percepción de sí mismo o del sentirse propio con relación a una vivencia emocional concreta, donde influyen tanto el rol que se juega en las interacciones como la satisfacción personal por los

logros o reconocimientos obtenidos gracias a la labor o comportamiento manifiesto durante la estancia en la organización. Las expresiones de los integrantes de la organización que indican estos elementos, son las siguientes:

Sv- Pero personalmente...”no me hayo” ...si estoy y me gusta lo que hago, pero no me encuentro en este lugar...pues no sé...a veces creo que soy muy complicada o difícil de relacionarme o cómo me ven...no sé la verdad...a veces he pensado en renunciar porque no me siento bien aquí...mmm...mmm...me siento como excluida, como fuera de lugar.

Sv- sí, la verdad me siento como fuera de lugar...no me toman en cuenta para...las conversaciones...para la comida...creo que no formo parte del grupo.

Sv- ...creo que se molestaría el jefe o se atrasarían las cosas...tal vez el cliente reclamaría, no sé...creo que por eso mejor lo hago yo.

Sv- antes lo tomaba como muy a pecho, pensaba que era contra mí, que me veían como inocente, indefensa o no sé...que podían desobedecerme...pero después pensé que esa no es mi responsabilidad y que es asunto del Sg, entonces les digo una vez y si no acatan le digo al Sg y eso me ha evitado sentirme enojada.

C- hasta ahora me apoya y creo que seguirá apoyándome.

C- bueno...pues...como...libre, como escuchada, como...que hay interés por lo que pienso.....me siento a gusto...creo que satisfecha por lograr eso.

I1- ...pues, soy relajista, bromista...me gusta estar alegre y bromear con los cuates, hacer ameno el ambiente de trabajo o el día, para que estar amargado? ...la vida es mejor alegre. Creo que piensan que todo lo digo de broma, pero es en serio esta meta.

I2- ...eso buscan todas las empresas...aunque pienso que si se necesita invertir para poder mejorar

Ch- ...ah! Porque no es cualquier cosa lo que traigo diariamente en la batea de la camioneta...es una buena cantidad de lana.

G- Pues varios me decían que iba a fracasar, que había obtenido un local de mala suerte, que no podría con la meta de servicios para mantenerme activo en el grupo o consorcio.

A manera de conclusión, en Parabrisas Marruz existe incertidumbre generada por los cambios actuales que se presentan en la organización donde falta claridad en los objetivos, en las formas de llevar el control administrativo y dar seguimiento a los servicios realizados; además, se han establecido nuevos lineamientos con la aseguradora principal Quálitas para la operatividad y control de los servicios; esta situación genera cierta inseguridad, concretamente origina miedo en los integrantes, esta emoción es canalizada a través de sentimientos de angustia y preocupación a nivel colectivo, los cuales conforman un ambiente de incertidumbre organizacional. Esta forma de sentirse como integrante de la organización, propicia un ambiente que se caracteriza por la expresión de conductas desmotivantes para la realización del trabajo, donde falta el compromiso con los objetivos de la organización y es difícil la cooperación entre los integrantes; estas características probablemente originan que una exigencia mayor en el ejercicio de las actividades, una imposición de reglas o aplicación de una autoridad con mayor rigor, para que el desempeño y la terminación de los servicios se logren en tiempo y forma, de acuerdo a lo esperado por la parte directiva.

Por otra parte, la presencia de culturas diversas en cada una de las áreas funcionales de la organización, genera diferentes visiones de la misma en tanto es un colectivo, así mismo, de los principales valores y de la expectativa organizacional. Esta situación indica la construcción de subculturas al interior de la organización, que limitan la identidad organizacional como un todo, ya que las metas no son claras o se carece de objetivos concretos o se perciben de manera diferente entre las áreas organizativas, existe ambigüedad del rol y del alcance de la participación como actor social y como grupo organizativo en los procesos de trabajo. También, se observa una duplicidad de mando que incrementa la ambigüedad organizativa y da complementariedad al comportamiento de la organización que se expresa con bajo grado de motivación, compromiso y cooperación.

Al interior de la organización se forma un subgrupo informal, por afinidad se reúnen integrantes tanto del área administrativa y como del área operativa; en esas reuniones extralaborales según refieren los integrantes del grupo informal, se comparten experiencias de manera libre, abierta, con la escucha y aceptación de los demás sin prejuicios; así como, una retroalimentación de la experiencia compartida, es decir una crítica constructiva del grupo sobre los actos del protagonista según la experiencia que se comparte. Esta situación genera un sentido de pertenencia que incrementa la motivación hacia el trabajo (Herznegr, 1966), el compromiso con los integrantes del subgrupo y la cooperación con voluntad, interés y determinación de cada integrante; estas conductas se hacen presentes durante el desempeño de las actividades correspondientes al proceso de cambio de parabras (ver tabla 13); es otras palabras, los elementos simbólicos culturales y emocionales se identifican en el ritual organizativo.

6.3.2.2. Análisis a nivel grupal.

Es importante recordar que Parabras Marruz, está constituida por dos áreas o grupos formales organizativamente: por una parte, se encuentra el área administrativa, conformada por cinco integrantes que desempeñan los puestos de gerente, subgerente, contabilidad, servicios y asistente o secretaria; y, por otra parte, se ubica el área operativa, la cual está integrada por cinco miembros que ocupan los puestos de jefe de taller, dos instaladores, chofer y cortador. En este sentido, el análisis a nivel grupal se enfoca en el comportamiento de cada uno de estos grupos organizativos con el fin de dar cuenta de la forma como se hace presente la relación entre las dimensiones organizacionales en estudio, misma que delinea el comportamiento organizativo característico de cada grupo organizativo en su cotidianidad laboral y, de manera particular para

los fines de la investigación, el comportamiento que cada grupo demuestra durante la realización del ritual simbólico en estudio.

Cabe mencionar que, de acuerdo a las características actuales de la organización, citadas en el apartado que describe a su población, las prácticas organizativas se desarrollan con la participación de cuatro integrantes en ambos grupos, por lo que las figuras del puesto de secretaria, del área administrativa, y de instalador 1, en el área operativa, aparecen con menor frecuencia o nula intervención durante el análisis, dado que su participación e involucramiento actual en la cotidianidad organizacional es mínimo o solo por espacios breves y esporádicos debido a la relación laboral actual (ver tabla 11).

Para los fines de la investigación, el análisis se desarrolla por cada área organizativa tomando en consideración los elementos de cada una de las dimensiones organizacionales en estudio, la interacción entre estas dimensiones y el comportamiento resultante de esa interacción, el fin es poder identificar y comprender los elementos que le dan sentido a la vida organizacional de cada grupo organizativo que conforma a Parabrisas Marruz. Finalmente, con los hallazgos obtenidos, se realiza un análisis comparativo que contribuye a la formulación de las conclusiones donde, a través de la comprensión del comportamiento de cada uno de los grupos organizativos, así como del valor y el sentido que se da a cada uno de los elementos simbólicos de las dimensiones organizacionales, se pueden sustentar las divergencias y concordancias entre estos grupos de la organización, así como argumentar la descripción del comportamiento organizacional, que Parabrisas Marruz muestra como unidad o ente social organizativo en el desarrollo de su práctica simbólica.

Análisis del Área Administrativa.

En esta área organizativa participan dos hombres y dos mujeres, hay tres niveles jerárquicos, los puestos que desempeñan los integrantes son: Gerente (G) y Subgerente (Sg), como niveles directivos con diferente rango cada uno y como puestos subordinados están Servicios (S) y Contabilidad (C); además, el Subgerente que juega un doble rol jerárquico, es directivo con el resto del personal, pero también es subordinado ante la figura del Gerente. Estos cuatro integrantes de la organización son los actores que dan vida al área administrativa mediante las interacciones entre ellos y la relación directa con los clientes. Las respuestas de los integrantes ante el cuestionamiento sobre los conflictos en el contexto organizacional se presentan a continuación y tienen la finalidad de identificar la conexión con la emoción del enojo, una vez que fue identificado como la emoción significativamente importante en la cotidianidad de la organización en estudio.

E- ¿hay conflictos internos?, ¿cómo se atienden?

Sg- pues como en todos lados...hay diferencias y desacuerdos, pero nada fuerte o más allá del disgusto o molestia del momento.

...con el jefe es que hay más desacuerdos...por la programación de servicios o las ventas...pero creo que es más por la falta de comunicación...lo que le comentaba hace rato...la triangulación...o saltar la jerarquía.

...ah! y se pasa rápido...se realizan las cosas que es lo más importante.

Sv- sí, los que ya le comenté, pero también la falta de coordinación o de obediencia porque a veces los muchachos de taller no hacen caso y hay que decirles las cosas varias veces...yo lo que hago es decirle al Sg que vea ese asunto, es más, es su responsabilidad como jefe.

C- aquí en la oficina, no...solo lo que he comentado entre Sv y Sg. Ahora en el taller veo que el JT por su carácter es muy duro, habla golpeado o no sé...tal vez es su costumbre, forma de ser o no sé, pero no tiene tacto para ser jefe.

G- ...cada quien tiene lo suyo, pero es parte del trabajo. No se han presentado problemas entre ellos o conflictos fuertes, creo que dentro de lo normal...como desacuerdos, problemas de comunicación, pensar que hay diferencias o que no es equitativo el trabajo...pero no se ha hecho de esto un problema fuerte.

Este contenido verbal es indicativo de la *idea o pensamiento* sobre la forma de concebir el conflicto como algo normal, sencillo, sin trascendencia; de manera puntual los tres actores en el rol de subordinación lo expresan, al mencionar que el conflicto es “como en todos lados...pero nada fuerte...se pasa rápido”, “yo lo que hago es decirle al Sg...es su responsabilidad ese asunto”, “aquí en la oficina no”.

Las *expresiones corporales* que acompañan a este contenido verbal son movimientos gestuales recurrentes como fruncir el ceño o hacer una mueca, así como dirigir la mirada hacia arriba; también movimientos con las manos para negar o desaprobar algo y en ocasiones entrelazan las manos. Estas, estas señales verbales y corporales en conjunto, fenomenológicamente expresan (Marcel, 1964; Schütz, 1972) una tendencia a minimizar el conflicto al concebirlo como algo natural dentro de su ambiente organizacional, como algo que se puede controlar o que sucede fuera de su grupo de trabajo, según las respuestas de los integrantes.

Desde la perspectiva simbólica, en este contenido verbal de los integrantes del grupo formal administrativo, la dimensión de la cultura de la organización se hace evidente a través de los elementos significativos de los desacuerdos, diferencias, desobediencia y falta de coordinación y comunicación, los cuales son indicativos de una desintegración y ambigüedad en la cultura organizacional (Martin, 1992), éstos son rasgos culturales que pueden contribuir a un débil sentido de implicación con los objetivos o metas de la organización y a una resistencia significativamente importante para el trabajo en conjunto.

Dentro del mismo contenido verbal simbólico, se detecta otra dimensión emocional: la *intensidad* o fuerza como se hace presente la emoción en la vida cotidiana de la organización. Las

respuestas de los integrantes del área administrativa permiten conocer la experiencia respecto a un acontecimiento de exigencia, de conflicto o problemática, así como sobre la forma como actúan o como se sienten los actores sociales ante esa situación concreta, las cuales se muestran a continuación:

Sg-...mmm...mmm...pues...es...como...estar incómodo...como ...estar molesto.

Sg- pues algo si...me pongo nervioso o...ansioso por pensar que las cosas deben terminarse bien.

Sv- mal, me enoja porque es responsabilidad de ellos acatar las indicaciones de la administración para los servicios o atención al cliente.

C- ...mmm...mmm...sí. la injusticia y la individualidad

C- ...a ver...pues...me enoja...la verdad soy muy pasiva, aguanto mucha presión, pero cuando me enoja me encierro en mí misma, no quiero que me hablen y hago algo para estar ocupada....

...en cuanto a que señales me dicen que me enojaré...pues...creo que se me retuerce el estómago...se me seca la garganta o como si tuviera algo en ella...me desespero y quiero retirarme del lugar.

G- Antes si me angustiaba, me desesperaba y hasta me molestaba su forma de reaccionar, en ocasiones...por su actitud como te decía, pero poco a poco fui conociéndolos y tratando de comprenderlos...la verdad no quiero angustiarme o llegar a enojarme más de la cuenta. Lo que si he tratado de tolerar y lo que aún me cuesta trabajo es lidiar con su apatía...porque a veces hasta creo que se contagian entre ellos!!!

Los cuatro integrantes de este grupo organizativo formal expresaron su experiencia emocional, donde es posible identificar cuatro formas diferentes de cómo se sienten ante una situación difícil, los actores las definen como de incomodidad-molestia, ansiedad, angustia y enojo; esta formas de sentirse tienen en común la emoción del enojo ya que la incomodidad y molestia son sentimientos que resultan del enojo, por lo tanto, es considerado como la emoción colectiva con mayor presencia y fuerza en la vida cotidiana del grupo formal administrativo.

Por otra parte, es importante tomar en cuenta que, en la respuesta del gerente, aparece el término de “contagio” cuando hace referencia a la apatía de los integrantes de la organización, por lo que, este elemento emocional se tendrá presente para el análisis de Parabrisas Marruz como organización, en tanto es indicativo de un posible “contagio emocional”¹⁶ (Hatfield, Cacioppo y Rapson, 1993 y Schoenewolf, 1990) en el entorno laboral y es de interés para el análisis del comportamiento de la organización como consecuencia de la relación entre la emoción y la cultura en el estudio de caso .

Respecto la dimensión del símbolo cultural, en área administrativa se utiliza frecuentemente la frase “sobre la marcha lo vemos”, que proviene del Gerente y, de manera regular, es quien la expresa con mayor propiedad; la situación concreta en la que se hace presente esta frase como símbolo verbal, es en términos formales ya que los actores que interactúan con el Gerente (Subgerente, Servicios, Contabilidad y Jefe de Taller) lo abordan para solicitar algún recurso o tener su aprobación para realizar los servicios en tránsito o dar trámite a algún pendiente administrativo donde está de por medio tomar una decisión. Esta situación puede entenderse desde la perspectiva de la cultura corporativa de acuerdo con Schein (1998), en tanto que proviene de la gerencia y se transfiere al resto de los integrantes de la organización como una instrucción de trabajo que se hace cotidiana organizativamente; además, los integrantes de la organización desconocen realmente el significado o la razón de ser de esa frase. Sin embargo, la interpretan de

¹⁶ "es la tendencia a imitar y sincronizar automáticamente expresiones, vocalizaciones, posturas y movimientos con los de otra persona y, en consecuencia, a converger emocionalmente" (Hatfield, Cacioppo y Rapson, 1993:96). La investigación sobre el concepto de contagio emocional se ha llevado a cabo desde una variedad de perspectivas, incluidos los contextos organizacionales, sociales, familiares, de desarrollo y neurológicos. Una definición más amplia del fenómeno es sugerida por Schoenewolf (1990): "es un proceso en el que una persona o grupo influye en las emociones o el comportamiento de otra persona o grupo a través de la inducción consciente o inconsciente de estados emocionales y actitudes conductuales". Martin, Schrock, Leaf y Rohr (2008) mencionan que las organizaciones, como las sociedades, tienen culturas emocionales conformadas por idiomas, rituales y sistemas de significado, incluyendo reglas sobre los sentimientos que los trabajadores deben o no sentir y mostrar.

manera similar y esta concepción hace de la frase un elemento significativo recurrente en la acción colectiva concreta con una consecuencia conductual en los integrantes del área organizativa, las evidencias de este suceso son las siguientes:

Sg- ...mmm...ah bueno, el jefe tiene una frase que incluso ya la utilizamos en la operación, él dice siempre que le solicitamos algo, o le avisamos de algún detalle que está deteniendo el proceso de operación, él dice: “sobre la marcha lo vemos” ...si, así dice

E- ¿y eso que quiere decir?

Sg- pues antes nos quedábamos fríos, desconcertados y ni le decíamos ya nada...pero después de un tiempo nos percatamos que no es darnos el avionazo...es cómo dejar que las cosas se vayan dando y en el momento necesario ver que hacer.

E- ¿Qué significa eso para ti?

Sg- pues que todo tiene solución, que no es necesario tener un conflicto...que es parte del trabajo...que debemos buscar soluciones...bueno, eso creo porque hasta ahora se han resuelto las cosas.

Sv- sí, el jefe dice mucho “sobre la marcha lo vemos”

E- ¿y eso que quiere decir?

Sv- que sigamos trabajando y en su momento lo veremos o checaremos o se resolverá.

E- ¿y esa frase provoca algo en ti, te hace sentir de alguna manera?

Sv- antes me sentía muy desconcertada y creía que no le daba importancia el jefe o que vendría una sanción en breve...pero después veía que, si le importaba, pero como que cada cosa tiene su tiempo o no es necesario enojarse, preocuparse o el regaño.

C- ok...el jefe tiene varias...las dice en las reuniones...pero no recuerdo todas...la que más recuerdo es: “debemos tener un colchoncito” ...se refiere a las ganancias, otra es “sobre la marcha”esta es cuando se le dice que falta algo o debe tomarse en cuenta algo o va a suceder algo en la organización de los servicios....

E- ¿y esa frase provoca algo en ti, te hace sentir de alguna manera?

C- honestamente, tranquila...las cosas se han podido resolver de buena manera y cuando no se dan...creo que no nos sentimos tan culpables...como que es de todos.

En el contenido verbal anterior, puede identificarse que la percepción e interpretación en común, es decir la *idea o pensamiento* colectivo que la frase simbólica genera en lo colectivo, es evitar un conflicto o problematizar una situación que exige respuesta inmediata para dar continuidad a la operatividad, así mismo, indica que deben tranquilizarse y buscar una alternativa para actuar en el momento preciso, en términos concretos es tomar la decisión más favorable. Es evidente que esta frase ha contribuido en la construcción de una actitud de tolerancia, ecuanimidad y, hasta cierto punto, de control sobre la situación apremiante, tanto a nivel emocional como práctico, esta experiencia genera un conocimiento y, en tanto es recurrente, facilita el aprendizaje organizacional (March, 1991 y March y Olsen, 1991) que se observa en el comportamiento de los integrantes en los momentos de exigencia a través de conductas menos estresantes.

Otro elemento cultural por analizar es el *valor* o los valores centrales de la organización, en el área administrativa es evidente que el compromiso y el respeto son dos pilares importantes para la cultura de la organización, estos valores son identificados por la mitad de los integrantes del área organizativa, lo cual indica que pueden ser los elementos que conforman los cimientos de la identidad como grupo organizacional (Smircich, 1983); sin embargo, el valor del compromiso presenta diferencias en la percepción del nivel directivo y el nivel de subordinación, el cual puede ser indicativo de una posible fragmentación o diferenciación cultural (Martin, 1992) que está limitando la integración y dificulta una identidad organizacional definida y sólida. A esos dos valores centrales, se agregan otros menos significativos para el colectivo, pero interesantes para el análisis de la organización, los cuales son: atención al cliente, compañerismo, confianza, humildad, compartir, ser prácticos, honestidad y sinceridad. Las evidencias de los valores del área en estudio son las siguientes:

E- ¿Qué valores humanos consideras que se dan o caracterizan a la organización?

Sg- Valores humanos? ...mmm...pues...creo que el respeto...el compromiso...la atención al cliente y el compañerismo.

...ah! y la confianza...si, la confianza que es importante aquí en la empresa, el jefe le ha dado mucho valor a ganarse la confianza, él te la da y depende de nosotros si la mantenemos o la vamos perdiendo.

Sv- Compartir y ser prácticos

C- humildad, respeto y compromiso

G- Honestidad, sinceridad y no tomar lo que es tuyo. Pero el compromiso es algo que ha costado trabajo por el conformismo que demuestran o por la comodidad en la que han caído.

Para finalizar el análisis de la dimensión cultural, el elemento de los *supuestos*, en el área administrativa, se identifica desde dos visiones: una sobre la organización y otra sobre el sí mismos de cada integrante del área organizativa. La primera visión que juega un papel trascendental en la formación de la identidad organizacional se muestra con diversas formas de concebir a la organización, si se agrupan esas visiones se conforman dos grupos, uno con tendencia instrumentalista pero básicamente con enfoque a la tarea y el otro grupo con enfoque en las relaciones humanas. La segunda visión que toma en cuenta el sentir de cada integrante con relación a la vivencia emocional dentro del entorno organizacional, da cuenta de una diversidad de percepciones que indican posturas individualistas, relacionadas directamente con el interés personal, y dualistas al identificar satisfacción por una parte e incomodidad por otra. Las expresiones verbales de los integrantes sobre estas dos visiones para el análisis de los supuestos como elementos culturales, son las siguientes:

E- ¿Cuál es tu visión de la organización?, ¿cómo la ves, cómo es para ti?

Sg- ...mmmm...pues...bien...enfocada en el cliente, creo que es lo principal, sin clientes no hay ventas. Aunque la mayoría de los clientes son asegurados.

Sv- ...mmmm.....como la veo! ...mmm... creo que bien, pero con sus detalles porque hay individualismo. Se ataca a las personas en lugar de ser líderes, bueno el Sg.

C- como el trampolín que le comenté. Pero le falta trabajo en equipo hay mucho individualismo.

G- Crecer y satisfacer las demandas de vidrio porque fueron aumentando y aumentando cada vez más, creo que los precios que daba me ayudaron mucho y los contactos que había establecido y que seguí haciendo con los proveedores y clientes mayoritarios.

E- ¿Cuál es tu sentir o la visión de ti mismo dentro de la organización?

Sg- para lo que no soy bueno...pues...para coordinarme con el jefe...en ocasiones...a veces nos mueve las piezas y nos pone en aprietos, además que yo quedo mal frente a los chavos del taller.

Sg- ...bueno...cuando no puedo...cuando me cuesta hacer algo...me frustro al no poder hacerlo...como llegar temprano, a veces me cuesta soy confianzudo y el tiempo me gana.

Sv- Pero personalmente..."no me hayo" ...si estoy y me gusta lo que hago, pero no me encuentro en este lugar...pues no sé...a veces creo que soy muy complicada o difícil de relacionarme o cómo me ven...no sé la verdad...a veces he pensado en renunciar porque no me siento bien aquí...mmmm...mmmm...me siento como excluida, como fuera de lugar.

Sv- sí, la verdad me siento como fuera de lugar...no me toman en cuenta para...las conversaciones...para la comida...creo que no formo parte del grupo.

Sv- antes lo tomaba como muy a pecho, pensaba que era contra mí, que me veían como inocente, indefensa o no sé...que podían desobedecerme...pero después pensé que esa no es mi responsabilidad y que es asunto del Sg, entonces les digo una vez y si no acatan le digo al Sg y eso me ha evitado sentirme enojada.

C- bueno...pues...como...libre, como escuchada, como...que hay interés por lo que pienso.....me siento a gusto...creo que satisfecha por lograr eso.

G- Pues varios me decían que iba a fracasar, que había obtenido un local de mala suerte, que no podría con la meta de servicios para mantenerme activo en el grupo o consorcio.

Análisis del Área Operativa.

Esta área organizativa se conforma por cinco integrantes, todos son hombres, sus roles operativos respetan dos niveles jerárquicos y los puestos que desempeñan son: Jefe de Taller (Jt), como la parte directiva de esta área organizacional y como puestos subordinados están dos Instaladores (I1 y I2), el Chofer (Ch) y el Cortador (C); ellos son los actores sociales del grupo formal operativo que al interactuar entre sí y mantener una relación relativamente indirecta con los clientes dan vida al área de taller a través de la realización de los diferentes servicios a las unidades automotrices que así lo requieran. Las respuestas de los integrantes de esta área operativa se desglosan a continuación de acuerdo a los elementos para el análisis y con el fin de dar complementariedad a este ejercicio interpretativo, se toman en cuenta las respuestas del Gerente y del Subgerente, en tanto que su relación con el área operativa es determinante para las metas y el funcionamiento de la organización, además brindan elementos importantes sobre la cotidianidad de esta área en estudio:

E- ¿hay conflictos internos?, ¿cómo se atienden?

Jt- ...pues lo normal...desacuerdos, necesidad...por hacer algo como ellos dicen...pero al final termino haciendo las cosas más difíciles, si...los trabajos más complicados.

I2- hasta ahora no, nada grave...todo que se pueda resolver

Ch- pues los normales...de desacuerdos...de no meterle mano al servicio igual todos...pero solo de momento, luego pasa y trabajamos bien

G- ...cada quien tiene lo suyo, pero es parte del trabajo. No se han presentado problemas entre ellos o conflictos fuertes, creo que dentro de lo normal...como desacuerdos, problemas de comunicación, pensar que hay diferencias o que no es equitativo el trabajo...pero no se ha hecho de esto un problema fuerte.

En este contenido verbal, los integrantes del área operativa dan a conocer su *idea o pensamiento* sobre el conflicto, el cual conciben como algo normal y nada grave; de manera puntual tres actores, que comprenden los dos niveles jerárquicos de esta área organizativa, expresan esa idea de la siguiente forma: “pues lo normal...desacuerdos”, “hasta ahora nada grave”, “pues los normales...desacuerdos...luego pasa y trabajamos bien”. Estas expresiones verbales asociadas con su *lenguaje corporal*, que es vago puesto que su postura es regularmente rígida e inexpressivo o con escasas señales o movimientos corporales; sin embargo, se lograron captar algunas señales tales como muecas, ceño fruncido, miradas hacia arriba, movimientos con las manos de negación, cruzado de brazos y entrelazado de manos, las cuales denotan cierta negación o tendencia a restar o minimizar importancia al tema. Estas expresiones verbales y corporales conforman el contenido *expresivo emocional*, el cual indica que el grupo social concibe el conflicto como algo normal y momentáneo, que logran manejar de manera favorable en la cotidianidad laboral; en términos concretos es algo que no les genera mayor preocupación o inestabilidad.

Por otra parte, de acuerdo con la dimensión de la cultura de la organización existen desacuerdos, los cuales expresan cierta desintegración (Martin, 1992) y malestar por la desigualdad en el involucramiento; sin embargo, en las observaciones no participantes, demuestran que logran trabajar juntos de manera favorable de acuerdo a los fines de la organización.

Dentro de la dimensión emocional, este grupo operativo a través del contenido verbal, permite identificar la *intensidad* o fuerza de la emoción, el cual se hace presente en la experiencia de del ritual simbólico en su entorno laboral; este elemento emocional representativo del grupo operativo, se hace evidente a través de sus respuestas ante el cuestionamiento sobre el sentir en una

situación de exigencia o conflictiva, o en un momento de incomodidad o de tensión donde sus experiencias son las siguientes:

Jt- aaahhh! ...pues si molesta, pero el trabajo hay que hacerlo y ya...se pasa luego. ¡No pasa nada...es parte del trabajo...” vamos a lo que sigue”, “No pasa nada” ...así decimos aquí!

Jt- pues como molesto con uno mismo por haber fallado.

I2-...ahora, si me molesta que el cliente a veces es insistente, se mete en lo que estamos haciendo o en el espacio donde trabajamos...eso me molesta porque sin saber dicen, comentan o quieren darnos órdenes y no me gusta

I2- ...que me manden de mala gana, me irrita y me retuerce el estómago, quisiera contestar inmediatamente ...hace unos años eso hacia...ahora me controlo para no regarla.

Ch- pues...si...no me gustan los problemas. Me molesta meterme en problemas o ver que se enfrasan en dificultades o discusiones.

Ch- la verdad si me enojo, pero trato de no demostrarlo, me contengo y me salgo, camino y me voy a mi diligencia...no soy mucho de palabras.

G- Antes si me angustiaba, me desesperaba y hasta me molestaba su forma de reaccionar, en ocasiones...por su actitud como te decía, pero poco a poco fui conociéndolos y tratando de comprenderlos...la verdad no quiero angustiarme o llegar a enojarme más de la cuenta. Lo que si he tratado de tolerar y lo que aún me cuesta trabajo es lidiar con su apatía...porque a veces hasta creo que se contagian entre ellos!!!

En el anterior contenido verbal, se identifica la presencia del sentimiento de molestia o, propiamente la emoción de *enojo* como la más recurrente o significativamente importante para el colectivo; logran identificar el origen de esta emoción al ser concretos y especificar que son las fallas o errores en el trabajo, los desacuerdos entre los compañeros, recibir de mala manera las ordenes de trabajo y la invasión del cliente en su terreno o área de trabajo al momento de realizar el servicio. Sin embargo, refieren tener un control de sus actos y manejar la situación de manera favorable o evitando que torne en un conflicto importante, lo cual indica que como grupo social

son conscientes de la emocionalidad (lo cognitivo de la emoción) y de los recursos propios para conducirse ante esas situaciones apremiantes; hasta el momento, la forma como las han manejado, les ha dado resultados favorables, pero se les dificulta describir la forma de darse cuenta del enojo, es decir las señales corporales de esa vivencia.

En el mismo contenido verbal, se identifican dos *símbolos culturales* como frases simbólicas para el colectivo del área operativa, las cuales son: “vamos a lo que sigue” y “no pasa nada”; son las expresiones verbales más recurrentes y originalmente expresadas por el jefe de taller tienen un significado importante para el grupo formal, ya que al complementar su respuesta concretamente sobre estas frases, él menciona: “...así decimos aquí!”; esta expresión da, a la frase simbólica, un matiz de apropiación y exclusividad del grupo operativo que se considera un rasgo cultural identitario del área organizativa en estudio. Complementando el simbolismo de esta frase, al profundizar en la exploración sobre el origen de la frase, la forma de concebirla y su impacto en el comportamiento individual y colectivo, se obtuvieron las siguientes respuestas:

Sg- si...curiosamente en el área operativa tenemos una frase “vamos a lo que sigue” ...eso decimos cuando pasa algún detalle durante la operación con alguna unidad...algún error o algún problema.....como dañar un tablero...o tener un reclamo del cliente

...y lo decimos para darle animo al compañero porque a veces nos quedamos clavados...preocupados...desanimados por lo que paso...si, ya se ha hecho costumbre...a veces hasta bromeamos.

II- pues guardamos silencio, nos tratamos de controlar y mejor centrarnos en el trabajo, pensamos o “vamos a lo que sigue” para no pensar en esas dificultades o más bien meternos en dificultades.

Jt- ...no...o bueno, cuando pasa algún error o algún detalle con el tablero por ejemplo...que lo pique alguien...o se le da un rayoncito a la lámina.....algo así.

...una falla, que la riegues en algo...y le decimos eso al compañero “vamos a lo que sigue” y ya...seguimos trabajando...o a veces algún detalle con los clientes que no les gusta algo.....eso si seguimos chambeando con más cuidado y

seguridad.....o a veces lo relevamos, al compañero, lo apoyamos siguiéndole al trabajo...no está solo.

....yo pienso: si estas bravo no te salen las cosas.

I2- mmmm...creo que puede ser algo que decimos aquí en el taller...nos decimos: “vamos a lo que sigue” para no caer en problemas mayores, o en preocupación, desgano, tristeza pues...por haber tenido un error, una discusión o queja con clientes...es pensar que no pasó nada!!

Ch- entre nosotros en el taller tenemos ya la costumbre de que cuando hay algún detalle...como errores...o algún problema con el cliente, nos decimos: “vamos a lo que sigue” ... es para apoyar al compañero porque todos pasamos y estamos en el filo de que nos suceda. Al decirlo o mejor dicho al escucharlo de todos los compañeros, eso nos reconforta o nos saca de ese pensamiento negativo y nos unimos a seguir con el trabajo.

Con estas evidencias verbales y tomando en cuenta las expresiones corporales de cada integrante durante la entrevista y la observación al ritual simbólico, fenomenológicamente se hace evidente el valor y el sentido de pertenencia que se le atribuyen colectivamente a este símbolo verbal; que, si bien no los expresan todos los integrantes, están implícitos en sus argumentos y en la narrativa de sus experiencias. Además, estas frases tienen inmersos como valores culturales el compañerismo, la cooperación, el involucramiento, la empatía y el reconocimiento de cada integrante como parte fundamental del grupo de trabajo; elementos significativos que motivan, empujan a los integrantes a seguir adelante como grupo organizativo, ya que le dan sentido a estar en unión, a estar acompañados y a ser parte importante de este colectivo.

Por otra parte, desde la perspectiva del análisis de la dimensión emocional, esta frase es indicativa de la *emoción fuerte*, intensa y sólida que genera tanto al ser expresada como al ser escuchada, esta emoción es la alegría. La presencia de esta emoción, brinda satisfacción y bienestar en la vida organizacional según las referencias de los actores y las observaciones a las conductas específicas derivadas de ese acontecimiento en el ritual organizativo, las cuales demuestran

actitudes placenteras, confortables, de motivación y armonía en lo social. Desde la perspectiva sociológica, las frases significativas reflejan el imaginario colectivo del grupo social, los integrantes se conciben como una entidad caracterizada por el apoyo mutuo, la comprensión y la estima en sus interacciones donde existe el predominio del respeto a la diversidad y a un trato equitativo. Las evidencias puntuales de esta fuerza de la motivación se observan en los siguientes fragmentos del contenido verbal en análisis:

...hay que ver hacia lo que viene.....o sea, hacia adelante....porque si nos vamos a quedar con lo que paso pues no salimos, ahí nos quedamos.

...Es mejor ver lo que viene y hacer lo que se tiene que hacer para sacar el trabajo y no quedarse enojado.....bravo, porque la regaste.....como es esa palabra.....frustrado!

...si, ya se ha hecho costumbre...a veces hasta bromeamos.

...Al decirlo o mejor dicho al escucharlo de todos los compañeros, eso nos reconforta o nos saca de ese pensamiento negativo y nos unimos a seguir con el trabajo.

... es para apoyar al compañero porque todos pasamos y estamos en el filo de que nos suceda. Al decirlo o mejor dicho al escucharlo de todos los compañeros, eso nos reconforta o nos saca de ese pensamiento negativo y nos unimos a seguir con el trabajo.

En este apartado del contenido verbal, donde se analiza el símbolo cultural, se confirma además lo relacionado a lo cognitivo de la emoción (Fineman, 1996), al ser concurrente la finalidad de la frase simbólica: motivar o apoyar al compañero; quien, al escuchar la frase y darle significado, muestra un cambio anímico y actitudinal importante que es observable a través de su comportamiento en el ritual simbólico con conductas de satisfacción por su trabajo, sonrisas breves y miradas en lo colectivo que denotan agrado entre el grupo organizativo . De acuerdo con Mayo (1972), ese estado de ánimo es importante en el desempeño puesto que el actor se conducirá con

vitalidad, determinación y agrado. Los comentarios que dan sustento a la parte cognitiva de la dimensión emocional son los siguientes:

Ch.- Al decirlo o mejor dicho al escucharlo de todos los compañeros, eso nos reconforta o nos saca de ese pensamiento negativo y nos unimos a seguir con el trabajo.

Jt- pues a no estar con esa molestia...para qué sirve esa molestia? ...no nos sirve...

...Es mejor ver lo que viene y hacer lo que se tiene que hacer para sacar el trabajo y no quedarse enojado...bravo, porque la regaste.....como es esa palabra..... ¡frustrado!

...eso si seguimos chambeando con más cuidado y seguridad.....o a veces lo relevamos, al compañero, lo apoyamos siguiéndole al trabajo...no está solo.

De esta manera, se confirma la condición de las dimensiones de la emoción y de la cultura en un acontecimiento del ritual simbólico de la organización, esta condición indica que las dimensiones organizativas aparecen relativamente juntas, van unidas, están entrelazadas, una contiene a la otra o son consecuentes; es decir, el detalle del error provoca la expresión del enojo en quien lo realiza, pero en lo colectivo esto se atiende a través de la frase simbólica que, a su vez, genera una conducta colectiva motivada la cual moldea la conducta individual, cambia la situación emocional de enojo por una de alegría que permite continuar y concluir el trabajo de forma conjunta; por lo tanto, la emoción es parte de la cultura al estar adherida al elemento cultural en el ritual simbólico.

Para el área operativa también le es familiar la frase “sobre la marcha lo vemos”, pero tiene menor importancia simbólica en lo colectivo, ya quien interactúa con el Gerente para fines organizativos es el Jefe de Taller; el resto de los integrantes del área operativa ocasionalmente

escuchan al gerente decir la frase. Por lo tanto, el significado tiene menor impacto en la conducta, pero la interpretan de manera similar. Las evidencias de este aspecto, son las siguientes:

Jt- ...otra frase o comentario.....mmm...creo que la del jefe...seguido me dice “sobre la marcha lo vemos” cuando le digo sobre alguna herramienta que ya no sirve o que se rompió...creo que quiere decir que cuando llegue el momento de necesitarse esa herramienta ya veremos que hacemos.....pero lo más seguro es que veamos cómo resolver las cosas nosotros y a después el jefe compra la herramienta

I2- ...aaahh! y también el jefe nos dice seguido: “sobre la marcha lo vemos” ...eso antes me daba risa...le decíamos...jefe, nos falta...no se “x” cosa y él decía: “sobre la marcha lo vemos” ...necesitamos equis y el “sobre la marcha lo vemos” ...y así.

... es para ver las cosas en el momento de necesitarlas o para que no lo molestemos en ese momento, que no lo preocupemos...o tal vez que aprendamos a ver que es importante cuidar las cosas, no sé.

Ch- Ok, al jefe lo he escuchado decir varias ocasiones: “sobre la marcha lo vemos” ...la dice creo que para que no lo molestemos en ese momento y nos las arreglemos nosotros...la verdad si es responsabilidad de nosotros algunas veces, pero otras no...y pues ya nos tranquilizamos por el momento.

Por lo tanto, la frase pierde fuerza y sentido común para este grupo operativo, lo cual indica que para los grupos formales existe diferencia en el significado que le dan a las frases lingüísticas y, por lo tanto, su comportamiento es distinto o con menor intensidad en lo colectivo. Por otra parte, marca diferencias identitarias con relación a los elementos simbólicos involucrados en el ritual simbólico

Otro elemento cultural para el análisis organizacional es el *valor* o los valores en la organización, el área operativa muestra que el respeto y la responsabilidad son dos pilares importantes en la cultura organizacional puesto que son identificados por tres integrantes del área organizativa, lo puede ser el vínculo de una identidad como grupo organizativo, de acuerdo al aporte de Smircich (1983); sin embargo, hay diferencia en las percepciones del nivel directivo que

pueden confirmar una fragmentación o diferenciación cultural de acuerdo con la aportación de Martin (1992). Esta condición de los valores puede limitar la integración y la identidad como organización debido a la discrepancia conceptual de los valores. Las evidencias de esta reflexión son las siguientes expresiones de los actores sociales de la organización:

E- ¿Qué valores humanos consideras que se dan o caracterizan a la organización?

Sg- ...pues...creo que el respeto...el compromiso...la atención al cliente y el compañerismo ...ah! y la confianza...

Jt-pues si respeto hay, responsabilidad también.....

E- ¿algún otro?

Jt-apoyo, puede ser?

I2- mmmm....pues....responsabilidad, respeto, lealtad y....confianza

Ch- Respeto, responsabilidad y honestidad

G- Honestidad, sinceridad y no tomar lo que es tuyo. Pero el compromiso es algo que ha costado trabajo por el conformismo que demuestran o por la comodidad en la que han caído.

Para complementar el análisis de la dimensión cultural, el elemento de los *supuestos*, se identifica desde dos visiones, una sobre la organización y otra sobre sí mismos como integrantes de la organización. La primera visión juega un papel trascendental en la formación de una identidad organizacional y las visiones de los integrantes del área administrativa son diversas, si se pudieran agrupar estarían dos grupos, uno con la tendencia instrumentalista pero básicamente enfocada en la tarea y el otro grupo con enfoque en las relaciones humanas. La segunda visión toma en cuenta el sentir de cada integrante con relación a la vivencia emocional dentro del entorno organizacional, donde se puede identificar una diversidad de percepciones desde aristas diferentes que indican posturas individualistas y dualistas, ya que por un lado denotan satisfacción y por otra parte una

incomodidad. Las expresiones verbales de los integrantes sobre estas dos visiones para el análisis de los supuestos como elementos culturales, son las siguientes:

E- ¿Cuál es tu visión de la organización?, ¿cómo la ves, cómo es para ti?

Sg- ...mmm...pues...bien...enfocada en el cliente, creo que es lo principal, sin clientes no hay ventas. Aunque la mayoría de los clientes son asegurados.

I2- pues busca mejorar el servicio, pero sin invertirle

Ch- como el sustento de mi familia

G- Crecer y satisfacer las demandas de vidrio porque fueron aumentando y aumentando cada vez más, creo que los precios que daba me ayudaron mucho y los contactos que había establecido y que seguí haciendo con los proveedores y clientes mayoritarios.

E- ¿Cuál es tu sentir o la visión de ti mismo dentro de la organización?

Sg- para lo que no soy bueno...pues...para coordinarme con el jefe...en ocasiones...a veces nos mueve las piezas y nos pone en aprietos, además que yo quedo mal frente a los chavos del taller.

Sg- ...bueno...cuando no puedo...cuando me cuesta hacer algo...me frustró al no poder hacerlo...como llegar temprano, a veces me cuesta soy confanzudo y el tiempo me gana.

Jt- Tranquilo, no me gustan los problemas, ni el engaño, trabajador, responsable, de carácter fuerte, soy directo...poco de palabra

Ch- bueno, el jefe me lo ha dicho y eso es bueno, me siento bien, satisfecho con lo que hago. Me ha costado trabajo el contacto con el cliente pero ahí la llevo, me sirve el que ande en las agencias, los talleres, con los proveedores...porque ahí tengo que comunicarme con ellos...ahora me falta hablar con los clientes.

I2- bueno....creo que soy bueno en lo que hago y trato de hacerlo de la mejor manera para no tener problemas....

G- Pues varios me decían que iba a fracasar, que había obtenido un local de mala suerte, que no podría con la meta de servicios para mantenerme activo en el grupo o consorcio.

Una vez que se integraron las evidencias, se interpretaron los hallazgos y se compararon los resultados se puede atender la pregunta de investigación sobre ¿cómo se relaciona la emoción y la cultura en el comportamiento de la organización?, mediante la siguiente descripción:

En la vida cotidiana de la organización en estudio, la emoción de enojo y de alegría juegan un papel importante en la aceptación y en el rechazo del contenido cultural de Parabrisas Marruz; por una parte, el compromiso con el grupo de trabajo, es decir con la organización, se hace evidente a través de la expresión de la frase colectiva simbólica descrita anteriormente una vez que se presenta alguna falla o error (enojo) en la operatividad; esa frase simbólica representa la cooperación, la motivación y la confianza en el colectivo que le permite afrontar una situación apremiante y salir adelante como unidad o entidad laboral mediante el sentido de pertenencia, el involucramiento y la satisfacción (alegría). Por otra parte, el rechazo se manifiesta en la formación de un grupo informal donde la falta de inclusión específicamente de una integrante de la organización en las reuniones sociales genera en ella un sentimiento de malestar (tristeza) por los actos discriminatorios que propician la falta de compromiso y cooperación despertando la desconfianza y desmotivación.

De acuerdo a lo anterior, la emocionalidad tiene un lenguaje propio, a través de las expresiones corporales (gestos, mímicas, posturas) y verbales (frases, palabras, sílabas o algún sonido gutural), es decir todo lo relacionado a la expresión del sentir personal en un momento social determinado que tiene un significado y un valor para quien lo expresa y para el que lo recibe; donde el intercambio se fortalece a medida que tienen la misma connotación para los actores involucrados en la interacción social y al lograr intercambiar contenidos simbólicos en una comunicación constante, fluida e importante. Por lo tanto, el lenguaje emocional de Parabrisas Marruz se

construye a partir de las frases recurrentes, los gestos constantes, la mímica y posturas comunes asumidas y entendidas por el colectivo, las cuales expresan el sentir del grupo durante la cotidianidad laboral, esto les permiten entenderse y comprenderse desde lo emocional y lo social para realizar sus prácticas organizativas, es decir desde el punto donde confluyen emocional y socialmente en cada acción colectiva.

Este lenguaje emocional de Parabras Marruz ha sido constante y ha permanecido durante la evolución de la organización, se ha transferido de los pioneros a los novatos y se ha consolidado durante la trayectoria organizacional adquiriendo fuerza y valor a través de las diversas generaciones del personal que integra la organización, estas acciones o formas de expresión de la emocionalidad han dado una forma particular de mostrarse, de interactuar y de ser conductual o actitudinalmente en cuanto a lo colectivo dentro del entorno organizacional; por lo tanto, el lenguaje emocional particular de parabras Marruz forma parte importante de la red de significados de la cultura de la organización.

En este sentido, los integrantes de la organización han desarrollado, consciente e inconscientemente, ciertas habilidades sociales en el manejo de la emocionalidad individual y colectiva que integran las competencias lingüísticas de la organización que son evidentes en la realización del ritual organizativo al interactuar con los clientes internos y externos logrando resultados favorables en cuanto a lo organizativo. Entre estas competencias lingüísticas destacan la sensibilidad requerida concebida como la empatía, la disonancia emocional considerada como la distinción entre lo personal y lo organizacional, así como el control de las interacciones asumida como el manejo de las emociones; sin dejar atrás al empoderamiento o autonomía en la toma de decisiones en el trato con los clientes.

Tomando en cuenta lo anterior, es importante mencionar la relación estrecha entre la emoción y el ejercicio de la toma de decisiones primordialmente, ya que la emocionalidad determina una decisión o una decisión está influenciada por una emoción; así como mencionar que, dentro del ámbito organizacional, esta relación se conecta directamente con el ejercicio de poder, el rol social de los integrantes y los valores como el compromiso, la confianza y la cooperación, es decir con la identidad, la autoridad, la responsabilidad, el control y la estrategia en una organización. De esta manera, la arena organizacional (Fineman, 1993), se va conformando a medida que se hacen presentes estos elementos y los vínculos entre ellos, los cuales incrementan la complejidad organizativa; por lo tanto, en este trabajo investigativo se deja abierta la posibilidad para concretar una agenda de investigación que se retome, de manera particular cada una de las relaciones existentes en esa arena organizacional a partir del tema central de la investigación, y convierta los diferentes tópicos en materia de investigación que aporten conocimiento sobre el comportamiento organizacional desde esas aristas.

6.4. Comportamiento organizacional de Parabrisas Marruz en su práctica simbólica

Para el análisis del comportamiento de la organización en estudio se toma en cuenta el ritual simbólico como elemento cultural representativo de Parabrisas Marruz, ya que es la acción colectiva donde se involucra la mayoría de los integrantes de la organización e interactúan las dos áreas organizativas; además, contiene un contenido simbólico robusto que hace evidente los elementos significativos de las dimensiones organizacionales tanto de la emoción como de la cultura. Para tal fin, en la tabla 13 se muestra, de manera sintética, el registro de las observaciones que representa la conducta colectiva en común o recurrente en la práctica del ritual simbólico que

caracteriza el comportamiento de Parabrisas Marruz, la práctica del servicio de cambio de parabrisas es considerada como el ritual simbólico para el estudio de caso y se describe a continuación.

Tabla 13. Proceso organizativo de Parabrisas Marruz como ritual simbólico.

Servicio: Cambio de parabrisas			
Actividades del proceso		Acontecimientos significativos	Elemento detectado
1	El cliente solicita el servicio en administración	En dos de los servicios en estudio se presentaron quejas por parte del cliente por reparaciones anteriores al parabrisas que no detuvieron el daño y solicitaron explicación. Esta situación no fue del total agrado del área operativa y murmuraban entre ellos que no fue una reparación sino una “detención del daño”	Cordialidad al saludar al cliente Enojo por la inconformidad del cliente y el cuestionar la calidad del trabajo
2	El área de servicios lo atiende, toma datos e informa el procedimiento, requisitos y costo del servicio	El área de administración se coordina de manera sencilla y rápida para dar respuesta al cliente	Vocación de servicio, iniciativa y coordinación
3	La administración solicita al área operativa que levante el inventario de la unidad	Al recibir la indicación se vieron unos a otros en el área operativa y dejaron que el jefe de taller tomara la responsabilidad, un tanto por indicación directa del subgerente	Falta de iniciativa, involucramiento y, compromiso y determinación
4	El área operativa realiza el inventario, se muestra al cliente y se solicita su aprobación para entregar al área administrativa	Entre murmuraciones, el jefe de taller realiza el inventario, pero tratan de alternarse en esa actividad	Molestia
5	El área de servicios solicita el pago para iniciar el servicio	Se orienta al cliente, por lo regular es una información sistemática	Amabilidad
6	El cliente realiza el pago y obtiene el comprobante	-----	-----
7	La administración indica al área operativa que inicien el servicio	Por lo regular hablan muy poco, para lo indispensable, salvo cuando inician con chascarrillos o bromas es donde se expresan más nutridamente	Responsabilidad y pericia
8	El área operativa coloca cubreasientos, cubre volante y tapetes a la unidad para su protección	Se alternan para hacerlo todos y en automático cuando uno inicia una actividad el otro hace la siguiente	Colaboración, cooperación y confianza
9	Levantán el cofre y retiran limpiaparabrisas y tolva de desagüe	Uno inicia la acción y el otro lleva la secuencia para la segunda tarea	Colaboración, cooperación y confianza
10	El área operativa inicia la labor, mediante la herramienta y equipamiento necesario, realiza las tareas para retirar el parabrisas dañado de la unidad	Algunos servicios fueron más complicados que otros debido a la situación del material y cantidad del mismo en la periferia del parabrisas	Experticia y dominio de sí mismo
11	Trabajan en conjunto dos integrantes del área de taller para agilizar el trabajo	Interactúan con mayor proximidad corporal y llegan al contacto físico que en ocasiones termina en bromas y lenguaje de calo	Cooperación, compañerismo y resistencia al contacto físico y cercanía corporal
11	Desprenden los hules o juntas del parabrisas y lo bajan de la unidad	Trabajan con rapidez, pero con movimientos calculados y firmes, muestran destreza en el uso de las herramientas, pero no siempre utilizan el equipo de seguridad	Seguridad en sí mismo y confianza en el compañero. Exceso de confianza

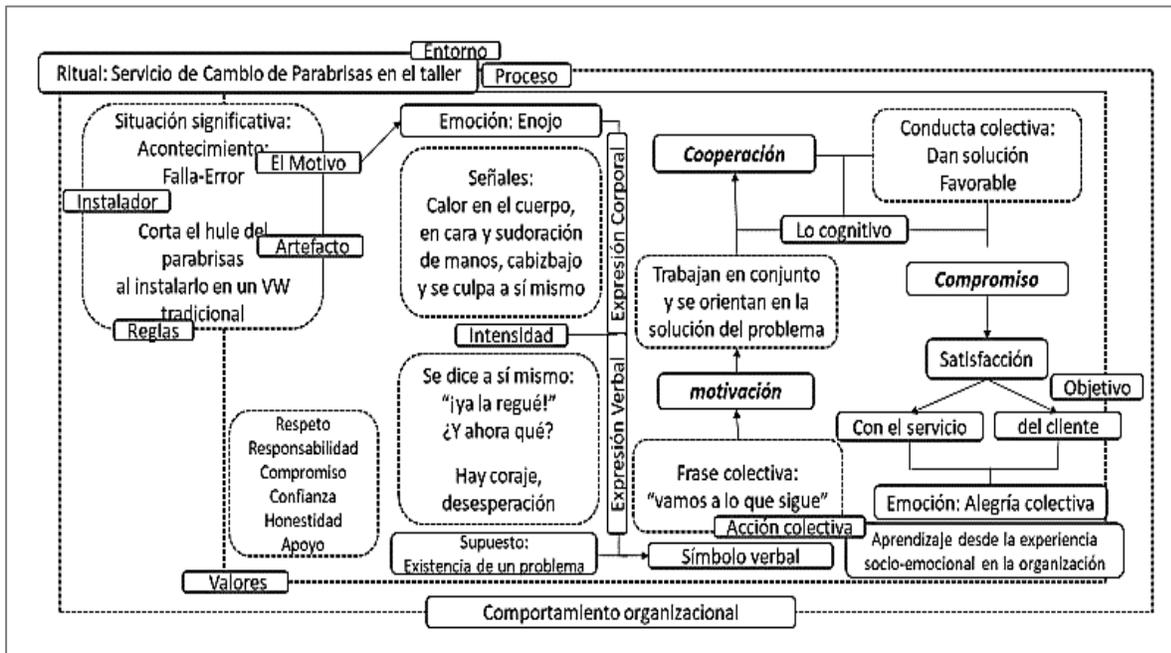
12	Retiran el sobrante de pegamento y residuos del cristal, polvo o basura que tenga el área de instalación	Son meticulosos y cuidan la unidad y parabrisas con atención considerable apoyándose unos a otros, se desplazan con mucha familiaridad y adaptación al entorno	Comodidad y gusto en el desarrollo de las tareas. Motivación
13	Colocan el parabrisas nuevo en el burro para su limpieza, retiro de etiqueta de códigos y pegado de etiquetas que trasladan del parabrisas anterior	Siempre están en contacto visual con la ejecución, las herramientas y el parabrisas, además observan con detenimiento las reacciones de los que están involucrados	Atención, observación y concentración
14	Aplican el pegamento especial en el área del parabrisas y colocan el nuevo parabrisas con ayuda de las ventosas	En algunos servicios comentan antes de realizar esta acción para tomar opinión sobre la mejor forma de realizar la actividad. Se piden opinión en servicios complejos y se escuchan atentamente	Comunicación e interacción con los demás de manera responsable y comprometida
15	Ajustan el parabrisas y aseguran con cinta especial	De manera coordinada realizan esta acción dando importancia significativa al parabrisas nuevo ya que lo toman de manera cautelosa, con movimientos calculados y se desplazan con cuidado para ubicarlo en el lugar correspondiente de la mejor manera	Sienten esta acción ya que sus movimientos son suaves, pero seguros y firmes
16	Limpian zona de la periferia externa e interna del parabrisas e informan al área administrativa	Son detallistas sin importar la unidad, es como dar el sello final a su trabajo, donde la imagen cuenta	Identidad y satisfacción
17	El área administrativa emite la documentación correspondiente y genera un expediente electrónico del cliente y el servicio en su caso	Con tranquilidad, seguridad y respeto elaboran esta acción. Tienen manejo de los equipos digitales y experticia en la integración del expediente y elaboración de documentos. Manejan software de manera efectiva	Conocimiento y seguridad
18	El área operativa da las indicaciones para el cuidado del parabrisas mediante el manejo específico y detallado de la unidad	En algunos casos expresaron que esta acción no debe darse en la oficina, que es responsabilidad del área operativa. Demuestran manejo elocuente, fluido y con seguridad	Enojo. Conocimiento y dominio de la información y acciones. Hay compromiso
19	Se revisa la unidad con el cliente y entrega de conformidad	Un cliente fue sumamente quisquilloso y delicado, trabajo con ellos de inicio a fin. En general, este paso es sencillo y lo realizan con alguien de administración	Molestia e inconformidad por la invasión del cliente
20	Durante el servicio se toman las evidencias correspondientes para el expediente electrónico	En dos casos hubo intercambio de palabras por retirar la etiqueta de códigos del parabrisas antes de la toma de evidencias	Molestia y desacuerdo. Falta asumir responsabilidades

Fuente: elaboración propia

En la tabla 13, se hace evidente la secuencia de las actividades que conforman el proceso del servicio de cambio de parabrisas, las acciones, sucesos o detalles conductuales significativos y los elementos simbólicos detectados en cada uno de esos momentos que hacen representativo al ritual de la realidad colectiva de la organización. En función al análisis organizacional del ritual simbólico, la figura 20 de manera más puntual, hace evidente la interacción de los elementos simbólicos de las dimensiones de la organización en estudio; con esta representación se intenta dar cuenta de la relación entre las variables de la investigación (emoción, cultura y comportamiento de la organización) y el resultado de este fenómeno organizacional en el desarrollo de la práctica

organizativa sustantiva que le da sentido a lo colectivo y a la forma de conducirse en su cotidianidad organizacional y mantener una estabilidad como una unidad social dentro de un entorno complejo.

Figura 20. Proceso de interacción de los elementos simbólicos en el comportamiento de Parabrisas Marruz.



Fuente: elaboración propia

La figura 20 expresa la secuencia lógica de la interacción de los elementos simbólicos de la dimensión emocional y cultural de la organización, de acuerdo a la perspectiva de Geertz (2000) que hace énfasis en ir al "detalle" para comprender la parte simbólica de la cultura y entender tanto el significado como el valor que en el colectivo le otorga a los diferentes elementos culturales que le dan sentido a su acción social; por lo tanto, es necesario comenzar desde el detalle en análisis del ritual organizativo de la organización en estudio y complementar la respuesta a la pregunta central de la investigación: ¿cómo se relaciona la emoción y la cultura en el comportamiento de la organización?

En este sentido, en la organización Marruz, el servicio de cambio de parabrisas como el ritual simbólico tiene un *acontecimiento* específico tomado como el “detalle” que origina la interacción de los elementos simbólicos, este acontecimiento se desarrolla particularmente en el taller del área operativa de la organización, el detalle consiste en una falla en la ejecución operativa o un error en la tarea para ensamblar el parabrisas nuevo (*artefacto* cultural) en la unidad automotriz en servicio. La falla o error (motivo) es del *instalador* al cortar el hule del contorno del parabrisas que ajusta la carrocería con el vidrio automotriz, esta acción tiene una sanción establecida dentro de las *reglas* de la organización que consiste en el descuento proporcional del costo de la pieza al ser reemplazada por una nueva; este momento implica el *valor* de la *responsabilidad*.

De manera inmediata a la acción del corte del hule, el instalador expresa su emocionalidad, se hace presente el *enojo* y se muestra a través de *señales corporales* como sudoración principalmente de la cara y las manos, cabeza abajo y entre dientes se culpa, regaña o se queja mediante un sonido, monosílabos, palabras o frases cortas (*expresión verbal*), tales como: “chin”, “mmmta ma” o “ya la regué” o “¿y ahora qué?”; estas expresiones muestran la *intensidad* del enojo por el error y el pensamiento del instalador es sobre el *problema* que se avecina con el jefe y con el cliente. Sin embargo, en cuestión de segundos, el *chofer* y el *jefe del taller*, que cooperan con el servicio y posteriormente, el *subgerente* que participa en el proceso de trabajo supervisando la ejecución y levantando las evidencias fotográficas para el expediente de la unidad automotriz o del cliente, dicen la frase “vamos a lo que sigue” (*símbolo verbal*) un par de ocasiones y se acercan al instalador, alguien le da una palmada en la espalda y otro le empuja ligeramente la mano que sostiene una herramienta de trabajo, estas acciones denotan apoyo, respeto, confianza y compromiso (*valores*) con el grupo de trabajo.

Al momento de recibir el apoyo de los compañeros, el instalador se motiva y retoma sus tareas, hay *cooperación* en el trabajo y *enfoque* a la solución de la situación (valores). El comportamiento colectivo hace consciente la motivación, el compromiso y la cooperación del grupo de trabajo y se logra el aprendizaje (lo cognitivo) desde la experiencia organizacional al encontrar una solución a la situación, en este caso el *puesto de servicios* le pregunto al cliente, busco la pieza en el inventario y, al decidirse por el cambio del hule, este ya estaba a disposición de manera inmediata. Finalmente, el puesto de *servicios y contabilidad* entregaron el servicio y la factura, el cliente quedo satisfecho y lo reflejo en la encuesta de satisfacción; así mismo los actores del servicio mostraron *satisfacción* al lograr el *objetivo* en tiempo y forma ya que ese día tuvieron demanda importante de servicios en el taller, esta acción se hizo manifiesta a través del agradecimiento y despedida cordial del cliente y la sonrisa (alegría) de los actores principales del servicio.

Lo anterior, da cuenta que el aprendizaje socioemocional de los integrantes de la organización construye y consolida el comportamiento de Parabrisas Marruz como una entidad social que muestra su realidad a través de la ejecución de su práctica organizativa donde los elementos simbólicos de su dimensión emocional y cultural están inmersos y estrechamente relacionados para ser el soporte de su vida organizacional expresada en cada acción colectiva en el entorno organizacional.

6.4.1. ¿Cómo es el comportamiento de Parabrisas Marruz en el ejercicio de su ritual simbólico a partir de la relación entre su emocionalidad y su cultura?

De acuerdo a los elementos de cooperación, motivación, compromiso y confianza para el análisis del comportamiento organizacional determinados para el estudio de caso por su valor simbólico y aparición significativa en el ritual de la organización, y con base en la relación entre la dimensión emocional y la dimensión de la cultura dentro del ejercicio del ritual simbólico determinado como el proceso de trabajo del servicio de cambio de parabrisas, el comportamiento de Parabrisas Marruz que se describe a continuación atiende la pregunta de investigación siguiente: ¿Por qué la emoción es considerada como el indicador del compromiso, la cooperación y la motivación en los contenidos culturales de una organización?

Cooperación.

En la organización existe el principio del respeto mutuo entre los integrantes, es uno de los valores organizacionales importantes; este valor se expresa cotidianamente sin importar las jerarquías. Las conductas denotan sentido de pertenencia al grupo de trabajo, esto motiva a la permanencia y constancia en su desempeño, también es evidente la emoción predominante de la alegría misma que se manifiesta a través del sentimiento de placer, satisfacción y orgullo por lo que hacen, en el trabajo en conjunto se logran establecer buenas y armoniosas relaciones sociales con sus limitaciones en los grupos formales, ya que existen expresiones de desagrado, molestia y desacuerdo que generan un ambiente de trabajo inestable con influencia significativa en las relaciones formales y cierta incertidumbre debido a la falta de claridad en las metas y reglas organizacionales. Lo anterior, denota una cooperación inestable pero sostenida principalmente por el valor del respeto.

Es evidente la necesidad de una fortaleza interior, un apoyo interno para que cada integrante se proteja a sí mismo en cuanto a la dimensión emocional, esto lleva a la necesidad para desarrollar las habilidades sociales que mantengan ecuanimidad y equilibrio emocional en las prácticas organizativas, con el fin de evitar que se tomen a título personal los desacuerdos o falta de consenso, la inconformidad o las conductas de insatisfacción en el ambiente organizacional. Sin embargo, la sinceridad y la confianza son significativas y mantienen cierto grado de integración que es favorable para los fines de la organización y, al interior de los grupos informales, esta situación se fortalece mediante los valores que, en lo colectivo, se identifican y tienen correspondencia en la forma de interactuar con los demás, tales valores son el respeto, la honestidad y la responsabilidad, que además facilitan la cooperación en el grupo formal de trabajo.

Por otra parte, la existencia de subgrupos, a nivel informal, hacia el interior de la organización, mantienen cierta cohesión por la afinidad entre sus integrantes; su permanencia, consistencia y constancia la desarrollan a partir de encontrar, en ese subgrupo, un fuerte sentido de involucramiento común, sin diferencias, donde obtienen un beneficio en conjunto, identifican valores compartidos, y perciben ayuda y apoyo mutuo; estas características indican un alto grado de cooperación en el grupo informal. La división de los integrantes de la organización en grupos informales, es importante por la influencia favorable que ejercen sobre el comportamiento organizacional en tanto encauzan los esfuerzos hacia los fines organizacionales; sin embargo, también crea una subcultura que permea hacia el interior de los grupos formales y genera formas diferentes de concebir las expresiones, esto origina cierto divisionismo entre las áreas de administración y operación; además, existe una tendencia a formar alianzas en las relaciones informales que marcan una diferencia importante entre los integrantes, contribuye al divisionismo,

individualidad y exclusión, esta condición crea incertidumbre, desesperanza y falta de compromiso organizacional que se refleja en la actitud de desinterés por cooperar en el grupo formal.

Motivación.

Las emociones predominantes del enojo y la alegría están vinculadas estrechamente con la motivación, concretamente con la consecución del objetivo o meta organizacional, esta relación contribuye en la construcción de un ambiente placentero y confortable en la organización, donde se hace presente la cooperación y aceptación, con mayor énfasis en el grupo informal. Hay reconocimiento a la forma de realizar las actividades organizativas, las cuales se desempeñan con la voluntad para actuar y el enfoque en el cumplimiento de las expectativas organizacionales, de tal manera que la eficiencia y la productividad es de acuerdo lo esperado. Sin embargo, la divergencia en la concepción del grado de compromiso entre la gerencia y los subordinados; por una parte, la gerencia tiene expectativas de alcanzar mejores resultados puesto que ve al grupo de trabajo con la capacidad y experiencia necesarios, pero con cierta dificultad en la determinación para lograrlo debido al conformismo y apatía de algunos integrantes; y por la otra parte, las idea de los subordinados de estar comprometidos, pero no ser tomados en cuenta, esto genera desánimo y desconcierto, posiblemente por la incertidumbre e inestabilidad organizacional, debido a los cambios, la baja en las ventas y el ausentismo injustificado.

Existe desigualdad entre los intereses personales y los intereses organizacionales, falta de acuerdos y desapego a las normas establecidas; sin embargo, la vitalidad y motivación, expresada a través de las frases simbólicas en las prácticas organizativas, son favorables para enfrentar los retos que actualmente tiene la organización. Esas expresiones contienen implícitamente un sentido de pertenencia, compromiso y cooperación que se ve reflejado en el comportamiento de la

organización y es el resultado de la necesidad de los integrantes por sentirse acompañados, reconocidos, aceptados y apoyados.

Compromiso.

La principal dificultad como organización se centra en la incapacidad para lograr acuerdos en el área administrativa, esta situación se transfiere al área operativa puesto que al tener un dominio del ritual organizativo, ya que el área administrativa es la que inicia y dirige el proceso de trabajo, además tiene la autoridad organizativa por su nivel jerárquico y la formación profesional, la operación queda sujeta a las decisiones administrativas que influyen directamente en el ambiente organizacional caracterizado por el desconcierto y la desobediencia, una desatención a las reglas y un débil involucramiento o voluntad para iniciar las acciones o tareas.

Por otra parte, la organización es entusiasta, existe confianza entre los integrantes, logran ser responsables al cumplir sus deberes, muestran interés por los demás y por las metas organizacionales, pero la falta de información y cierta inseguridad personal y falta de control en las relaciones humanas contribuyen a la incertidumbre en el ambiente organizacional. La principal divergencia se encuentra en la idea sobre cómo deben comportarse; es decir, los imaginarios organizacionales son diferentes desde la experiencia personal y el rol que se desempeña, ya que los subordinados muestran disponibilidad y dedicación, pero demandan apoyo para el desarrollo personal y motivación laboral; por otra parte, el gerente cree tener personal con el conocimiento, la experiencia y la responsabilidad necesarios, pero carecen de actitud proactiva.

Cuando la organización logre establecer un común acuerdo en el compromiso organizacional con la apertura, claridad, escucha e interés en los demás, de manera sincera y con

aprecio, se podrán consolidar tanto la identificación como el involucramiento con las metas y objetivos de la organización con una cooperación y eficacia esperada.

Confianza.

Este elemento se agrega al análisis del comportamiento de la organización debido a los hallazgos identificados que indican una significación importante en lo colectivo, ya que existen relaciones sociales y cooperativas significativas entre los integrantes de la organización, las cuales genera conductas colectivas que van encaminadas a disminuir el miedo por la incertidumbre organizacional y proporcionan seguridad en sí mismo a cada integrante y crear una cohesión en el grupo de trabajo. Lo anterior, tiene la finalidad de incrementar la confianza hacia el interior del grupo de trabajo para hacer frente, de la mejor manera, a los riesgos del entorno organizacional actual, tales como: cambios operativos, ausencias de algunos integrantes, desacuerdos y actitudes de autoritarismo, renuencia, desinterés e individualismo.

La motivación por sentirse parte importante del grupo de trabajo encauza los esfuerzos individuales a la participación e involucramiento voluntarios en las tareas organizativas y, al recibir el apoyo, compañerismo y respeto en la acción colectiva, la confianza se mantiene, las prácticas de la organización se realizan positivamente, se logran los resultados y el ambiente laboral es estable.

7. Conclusiones

A partir del trabajo reflexivo de los hallazgos identificados en la relación entre la dimensión de la emoción y la dimensión de la cultura de Parabrisas Marruz, se desarrollan las siguientes conjeturas en atención a las preguntas de investigación planteadas:

¿Por qué las emociones son consideradas como artefacto cultural en el análisis de la cultura organizacional?

La emoción del enojo y la alegría son parte del contenido simbólico de la cultura de la organización, es decir son concebidas como un artefacto cultural que está inmerso dentro de las prácticas cotidianas, particularmente en el servicio de cambio de parabrisas (ritual organizativo), en tanto son identificadas (las emociones) como el motor del mecanismo social de la operatividad (comportamiento organizativo), como la brújula de la dirección del trabajo colaborativo (cooperación), como el sello de garantía del servicio (compromiso) y como la meta para obtener los resultados de bienestar (motivación) en el grupo de trabajo, son categorizadas como un elemento observable con valor simbólico en la conducta colectiva.

Así mismo, es necesario enfatizar que las emociones en Parabrisas Marruz contribuyen, de manera importante, en la consistencia del contenido simbólico cultural; es decir, le dan fuerza a los elementos simbólicos que integran su cultura, ya que la intensidad emocional motiva al esfuerzo, al compromiso y a la responsabilidad (valores centrales culturalmente) entre los integrantes con el grupo de trabajo; además, la recurrencia de los actos que implican estos elementos simbólicos, en particular las emociones, dentro de las prácticas cotidianas generan un conocimiento importante desde el sí mismo y desde lo colectivo que agudizan el sentido a la razón de estar en colectividad. Lo anterior explica ¿por qué existe la relación entre la emoción y la cultura en la organización?

En este sentido, la forma como cada actor social percibe la emocionalidad del grupo, es un elemento simbólico importante para la estabilidad organizacional en tanto que su expresividad tiene un efecto significativo en el comportamiento de la organización o en la forma como, de manera colectiva, se hace frente a las situaciones o acontecimientos específicos en su cotidianidad organizativa y los hace competentes para la actividad laboral (Alles, 2007); de esta forma la consecuencia que tiene el sentir de los actores organizacionales, son las conductas sociales de cooperación y compromiso, construidas a partir de los elementos simbólico culturales, tales como el parabrisas como artefacto, las frases como símbolos, el respeto como valor y la idea de servir en el ritual del servicio de cambio de parabrisas.

¿Por qué la emoción es considerada como el indicador del compromiso o el rechazo de los contenidos culturales en una organización?

La unión de los integrantes de Parabrisas Marruz, se ve influenciada por la emoción que vive cada integrante en el ritual simbólico; cuando la emoción es significativamente importante se complementa y valida la percepción o interpretación que le dan al contenido simbólico; sin embargo, el efecto emocional puede tener dos acepciones, las cuales se pueden entender en función al sentido que cognitivamente le atribuyen a la emoción, es decir si se concibe como positiva o negativa. La primera une al grupo, pero la segunda lo divide; esto se hace evidente desde la incongruencia de las expectativas en la organización o desde el imaginario social de los actores, donde las ideas o pensamientos divergentes son elementos simbólicos determinantes en la forma de conducirse en lo colectivo, ya que implican una carga emocional significativa que tiene consecuencias en la conducta dentro del grupo y permea al comportamiento organizacional

expresando falta de compromiso y cooperación a través de conductas de ausentismo, desinterés y antagonismo.

¿Cuáles son los elementos simbólicos que establecen un vínculo entre la emoción, la cultura y el comportamiento en una organización?

Es posible considerar que el vínculo entre la dimensión emocional y la dimensión de la cultura organizacional es estrecho en tanto que la emoción es considerada como un artefacto cultural desde lo social, y se encuentra implícita en los diferentes procesos organizacionales como la toma de decisiones, el ejercicio de poder, las relaciones humanas, la negociación, el control o la estrategia, por citar algunos; pero, desde lo humano, está integrada en las personas y se hace evidente a través de expresividad. Desde la perspectiva antropológica (Chanlat y Bédard, 2000), el ser humano es un ser de palabra, ya que se expresa constantemente y transmite lo que piensa, lo que siente y lo que quiere, tanto verbal como corporalmente; por lo que la palabra se acompaña de un gesto, un ademán o una postura corporal que complementa el significado de lo que se expresa. Estas conductas expresivas llevan consigo una carga emocional importante, donde la emoción juega un papel trascendental como elemento simbólico cultural y social que tiene consecuencias significativas en el comportamiento organizacional.

¿Cómo se estructura este lenguaje emocional, y cómo forma parte de la red de significaciones de la cultura organizacional?

En Parabrisas Marruz, el error en el servicio de cambio de parabrisas es significativamente importante al generar un enojo, el cual se expresa verbal y corporalmente con relativa intensidad; esta emocionalidad es percibida en lo colectivo de tal manera que evoca la frase colectiva de apoyo que moldea un cambio actitudinal en el actor principal quien comete el error. Esta acción colectiva

impulsa los esfuerzos para la culminación de la actividad organizativa y el logro de la meta esperada, finalmente se obtiene una satisfacción colectiva al terminar el servicio y ser reconocido por el cliente. La comprensión de esta serie de acontecimientos o la relación de los elementos simbólicos, es entendida desde el sentido y el valor que tienen estas acciones concretas en lo colectivo al mostrar conductas de cooperación y compromiso que fortalecen la pertenencia y permanencia en el grupo organizativo.

¿Por qué el sentir de los actores involucrados en esas interacciones, es determinante para comprender la cultura organizacional?

El lenguaje emocional que se hace presente en la organización tiene un efecto importante en el comportamiento organizativo ya que funciona como un mecanismo de regulación que media entre el conflicto y el acuerdo, entre la resistencia y la disponibilidad, entre el interés y la apatía o entre la aceptación y el rechazo; a través de la motivación que sensibiliza y hace consciente el sentir de los actores involucrados en cada experiencia de la cotidianidad organizacional.

Estas habilidades sociales o competencias lingüísticas para sensibilizar, empatizar y asumir responsabilidades en lo social, tienen como consecuencia el desarrollo de una capacidad de adaptación, de compatibilidad y de integración como una entidad social competente para realizar las prácticas organizativas y colectivamente lograr los objetivos esperados.

¿Cómo influye el lenguaje cultural/emocional en el comportamiento organizacional?

El impacto de la relación entre la emoción, la cultura y el comportamiento en el ambiente organizacional se ve relegado en la estabilidad, la permanencia, la adaptación o sobrevivencia como organización ante las exigencias del entorno en tanto se complementan como dimensiones

organizacionales y construyen la realidad social de Parabrisas Marruz que le da sentido a lo colectivo.

Sin embargo, un aspecto con importancia significativa y que debe ser considerado para estudios posteriores sobre esta temática, es la vida histórica de los integrantes y aquellos rasgos caracterológicos, de manera concreta los acontecimientos emocionales y los rasgos culturales significativos, que determinan patrones de conducta y que permean en la vida colectiva puesto que algunos rasgos detectados en las historias de los integrantes de la organización dan fuerza a los hallazgos y confirman este supuesto al identificar una correlación entre las historias y una compatibilidad de algunos elementos significativos en ese contenido histórico, tales rasgos son: nivel de estudios, nivel socioeconómico, lugar de origen y de arraigo, experiencias laborales, y de carácter más privada: problemas familiares, problemas con adicciones, familias disfuncionales, dificultades económicas, emigrar a localidades menos marginadas y trabajar desde temprana edad (complemento del anexo 4).

Con la finalidad aportar elementos importantes para una agenda de investigación en los tópicos relacionados con el fenómeno organizacional en estudio, se citan algunas reflexiones que implican mirar desde otras aristas la emoción en las organizaciones con la intención de despertar el interés por el abordaje de esta temática en el campo de estudio de las organizaciones:

Actualmente, la neurociencia ha ganado terreno en el estudio de la conducta, al centrar su interés en el funcionamiento del cerebro y en cómo este órgano incide en el pensamiento y en el comportamiento. Según Damasio (1994), la neurociencia ve a la emoción como una cognición; donde la neuroquímica del cerebro indica que este órgano quiere tener la razón o la lógica de lo que sucede; sin embargo, en la actualidad este campo científico ha considerado prestar mayor

atención a la dimensión social del ser humano y tener otros elementos que permitan comprender la forma de sentir para complementar el conocimiento sobre la emoción desde una perspectiva más integradora y menos funcionalista.

En términos de Hochschild (1975 y 1979), lo anterior se puede entender al considerar en cada acción colectiva, a un actor que siente como el elemento fundamental que permite conocer y comprender el comportamiento de un grupo desde sus experiencias emocionales. Por su parte, González (2020) señala la importancia para considerar las características personales, los recursos individuales y la historia personal de los actores sociales que están implícitas en las interacciones con el entorno social, es decir, dentro de la vida en sociedad.

En este sentido, como dato importante y complementario, el 75% de lo que nos pasa, lo que nos ocurre, lo que nos sucede, lo que vivimos o, específicamente lo que experimentamos en la vida cotidiana es subjetivo; por lo tanto, entender un acontecimiento no es sencillo, requiere de un proceso interno donde intervienen diferentes dimensiones del ser humano. Por lo tanto, la emoción como parte de esta subjetividad, debe ser considerada como un fenómeno mecánico social, donde los procesos sociológicos, psicológicos y emocionales puedan dar sentido a cierto comportamiento individual y grupal para comprenderlo desde una visión holística o más integradora.

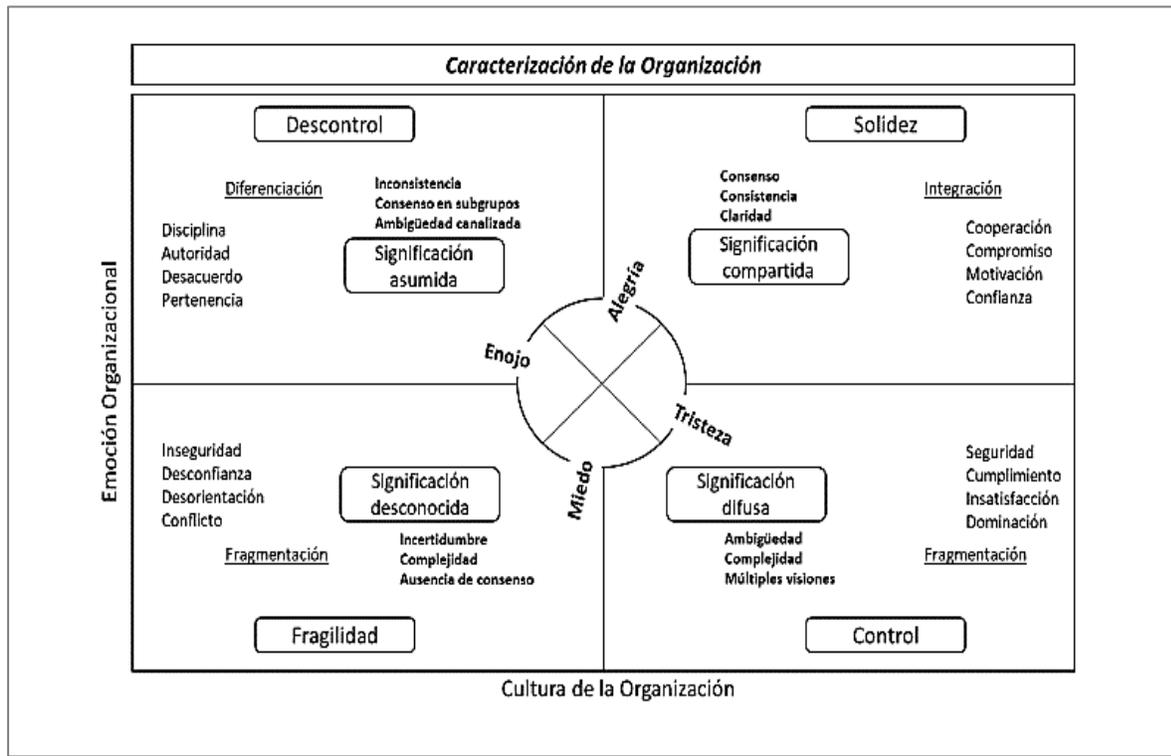
¿Por qué la relación emoción-cultura contribuye en la estabilidad (orden social) de una organización ante las exigencias del entorno actual donde participa?

La función de la cultura es actuar sobre las capacidades emocionales innatas generando, desde el primer momento de la inserción del sujeto al medio social, experiencias emocionales; es actuar sobre las emociones básicas asignando a las respuestas afectivas una función social. Por lo tanto, algunas puntualizaciones a considerar, sobre la función social de la emoción, son: la emoción

amplifica las señales del aprendizaje, ya que potencializa la atención para aprender de manera significativa. La emoción que invierte mayor energía es la tristeza, por lo tanto, es necesario aprender a interpretarla. La ira, el aislamiento o el llanto son conductas positivas y saludables, pero se requiere atención a su recurrencia y consecuencias en lo social. La frustración implica emociones de enojo y decepción por el incumplimiento de las expectativas personales o exigencias sociales. El enojo disminuye la congruencia, la atención y el habla, posteriormente viene la necesidad de una disculpa en lo social. Es bueno enojarse, no hay que reprimir esta emoción, pero se necesita saber enojarse canalizando positivamente esta emoción para evitar consecuencias desfavorables en la vida colectiva, esto requiere un aprendizaje socioemocional y el desarrollo de habilidades sociales. La vulnerabilidad del ser humano tiene que ver con las interacciones con el entorno donde se desenvuelve y, de manera concreta, con el manejo de las emociones; por lo tanto, en el entorno organizacional actual inmerso en una sociedad en crisis es importante centrar la atención en la dimensión emocional como mecanismo de estabilidad y equilibrio en las relaciones humanas donde la capacidad de adaptación y habituación juegan un rol trascendental en la construcción de culturas sólidas y consistentes. La negligencia emocional es una condición hasta cierto punto común en la vida social que puede originarse por una alexitimia social o analfabetismo emocional donde es importante atender las consecuencias en el comportamiento social que puede crear ambientes complejos, inestables y en riesgo constante.

En este sentido, al aplicar el modelo teórico-conceptual al análisis del fenómeno organizacional en el estudio de caso, se obtienen elementos conductuales con valor importante extraídos a partir del ejercicio reflexivo de los hallazgos obtenidos en el trabajo de campo investigativo y con la finalidad de enriquecer la interpretación se integran al modelo, la aportación se representa en la figura 21:

Figura 21.- Propuesta del modelo teórico-conceptual aplicado al estudio de caso.



Fuente: Elaboración propia

A partir de la figura 21, y el análisis del proceso de interacción de los elementos simbólicos en el ritual de la organización, se logran las siguientes conjeturas:

Se considera que la emoción se ubica como un proceso adaptativo regulado, en gran medida por el contexto social ya que los integrantes buscan equilibrar la situación emocional mediante la cooperación y la motivación.

La estructura social de la organización determina las emociones mediante los patrones de experiencias que se distribuyen diferencialmente en las interacciones ya que se manifiestan conductas diferentes de acuerdo al género, las mujeres expresan con cierta facilidad sus emociones y los hombres las encubren, esto obedece a ciertas reglas sociales que son transferidas desde la parte histórico socio cultural de cada uno de los integrantes.

La socialización de las emociones al interior de la organización genera una variabilidad cultural y subcultural al formarse grupos y subgrupos, al compartir ciertos rasgos socioculturales en común y hacer alianzas que fortalecen el vínculo, la cooperación y el compromiso.

Las normas sociales, son reglas compartidas en lo colectivo que construyen las emociones bajo la forma de afirmación de los deberes y los derechos en el contexto organizacional, que determinan dimensionalmente la intensidad, la dirección o forma de expresión, e incluso la duración de una emoción en una situación dada o en el ejercicio del ritual organizativo, donde los valores del compromiso y colaboración con el fin de lograr una satisfacción se hacen presentes en las conductas colectivas.

Los intentos de los integrantes por adaptar sus expresiones emotivas a las reglas organizacionales, significa que esas reglas sociales regulan el significado emotivo que le dan a una situación dada y, por lo tanto, a sus conductas en las prácticas organizativas.

La manera como han cultivado individualmente las emociones se ve influenciado por la vida social que cada integrante experimenta y determina su cultura como organización. Por lo anterior, en el caso de estudio, las emociones cumplen esencialmente una función social dado que mantienen y refuerzan el sistema de relaciones que prevalecen en su contexto sociocultural y, en gran medida, son definidas a partir de su lenguaje y por los valores que constituyen su cultura como organización.

Finalmente, es preciso citar, la importancia que tiene la vida personal, es decir la historia individual a través de los rasgos caracterológicos y las experiencias de los diversos acontecimientos significativos que forman integralmente a la persona, por lo menos desde lo cultural, social y emocional; que son determinantes para comprender su comportamiento actual y que permean en lo colectivo mediante la compatibilidad de caracteres en las interacciones sociales; estos elementos

deben mirarse con detenimiento, atención e interés investigativo dentro del campo de los estudios organizacionales y se vea enriquecido el conocimiento de la vida organizacional con los aportes al conocimiento de la emocionalidad desde las diferentes aristas que la abordan.

Como reflexión, la luz que enciende el conocimiento construido a través de la investigación, alumbrando caminos diferentes hacia el abordaje de tópicos concretos relacionados con el fenómeno organizacional estudiado, tales como: la resiliencia organizacional, el contagio emocional, la gestión de las emociones o la cultura emocional que pueden ser considerados de manera importante, por las condiciones globales del entorno de las organizaciones y, de manera integral por la sociedad en riesgo, en una agenda de los estudios organizacionales desde perspectiva de la vida simbólica para comprender la realidad de este tipo de organizaciones que aun siendo pequeñas representan gran parte del desarrollo de una sociedad, de una región y de una localidad.

Actualmente, CristaFacil cuenta con 113 sucursales a nivel nacional, 13 en la región sureste y 2 a nivel local, mostrando presencia territorial. Las sucursales impactan con 1,500 empleos aproximadamente, lo cual representa un bienestar integral y una visión de integridad al garantizar arraigo, constancia y consistencia en su estructura nuclear como organización; además, mediante el trabajo en red, principalmente con la aseguradora Qualitas atienden alrededor de 100 mil siniestros al año más la atención a clientes en general y colaboración con otras dos aseguradoras logran una cobertura aproximada de 200 servicios mensuales por cada sucursal, lo cual muestra una estabilidad y sobrevivencia ante las adversidades globales en el campo organizacional y ante la competencia, la cual maneja una estructura y dinámica organizacional similar, así como la mayoría de las pequeñas empresas del sector comercial en materia automotriz (refaccionarias, servicios de mantenimiento y autopartes) que han tomado como referencia los elementos que

constituyen a estas sucursales de CristaFacil para hacer frente a las exigencias del entorno organizacional.

Por lo tanto, al reflexionar sobre la aportación al campo del conocimiento de los estudios organizacionales, la investigación puede ser el punto de partida para abordar el terreno de las pequeñas empresas como las unidades nucleares de donde se desprenden y desarrollan las estructuras organizativas de las medianas y grandes empresas, donde se gestan las bases, los pilares y las dimensiones que configuran a las organizaciones con naturaleza y objetivos similares que de alguna manera mantienen un vínculo entre si derivado de las necesidades y expectativas compatibles que además se complementan a través del intercambio, la comunicación y la atención a los mismos clientes formando sociedades organizadas con una cultura de servicio donde los elementos emocionales y culturales han sido importantes.

8. Referencias bibliográficas

- Acevedo, A. (1987). Aprender jugando. Vol. 1, 2 y 3. México: Preludio.
- Abraham, R. (1999). Emotional intelligence in organizations: A conceptualization. *Genetic, social and general psychology monographs*, 125:209-227.
- Abravanel, H. (1992). Cultura organizacional y autoridad simbólica. En *Cultura Organizacional. Aspectos teóricos, prácticos y metodológicos*. Bogotá: Legis Editores, 38-71.
- Alcover, C. M. (2003) El renovado valor otorgado a las expectativas en la explicación del comportamiento organizacional. *Encuentros en Psicología Social*, 1(2):111-113.
- Alvesson, M. (1986). On the idea of organizational culture. Part 1: Remarks on its popularity. *Dragon*, 7: 92-123.
- Alvesson, M. (1993). *Cultural Perspectives on Organizations*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Alvesson, M. y Berg P. (1992). *Corporate culture and organizational symbolism*, Walter de Gruyter, Nueva York, 1-57.
- Allaire, Y. y Firsirotu, M. (1984). Theories of organizational culture, in: *Organization studies*, *Egos*. 5(3):193-226.
- Allaire, Y. y Firsirotu, M. (1992a). Teorías sobre cultura organizacional. En Abravanel et al. (1992). *Cultura Organizacional. Aspectos teóricos, prácticos y metodológicos*. Bogotá: Legis Editores.
- Allaire, Y. y Firsirotu, M. (1992b). Un modelo multifactorial para el estudio de las organizaciones. En Abravanel et al. (1992). *Cultura Organizacional. Aspectos teóricos, prácticos y metodológicos*. Bogotá: Legis Editores.
- Alles, M. (2007). *Comportamiento organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de gestión por competencias*, Buenos Aires: Granica.
- Aktouf, O. (1990). El simbolismo y la cultura organizacional. De los abusos conceptuales a las lecciones de campo. Quebec: Pul-Eska. Traducción al español. En: AD MINISTER, Universidad EAFIT, Medellín; 65-94.
- Aktouf, O. (1998). *La administración: entre tradición y renovación* (3a. ed.). Cali: Artes Gráficas del Valle.

- Aktouf, O. (2002). *Simbolismo y cultura organizacional*, AD-Minister Universidad EAFIT, Medellín, 1.
- Aguado, L. (2005). *Emoción, afecto y motivación. Un enfoque de procesos*. Madrid: Alianza.
- Aranguren, M. (2016). Construcción social de las emociones hermenéutica y antropocentrismo: hacia un naturalismo antipositivista, *Revista Latinoamericana de Estudios sobre Cuerpos, Emociones y Sociedad*, Córdoba, Argentina, 8:77-87.
- Arciniega, R. (2019). *Industria, mercado de trabajo y cultura organizacional en el Estado de México*, Tirant Lo Blanch.
- Argyris, C. (1975). The impact or the form organizational upon the individual, en Pugh, D. S. *Organization Theory*, Penguin Book, Londres.
- Argyris, C. (1976). Theories of action that inhibit individual learning. *American Psychologist*, 31(9), 638–654. Recuperado de: <https://doi.org/10.1037/0003-066X.31.9.638>
- Argyris, C. (1993). *Conocimiento para la acción. Una guía para superar los obstáculos del cambio en la organización*. Barcelona: Granica.
- Arias, M. (2000). Triangulación metodológica: sus principios, alcances y limitaciones. *Investigación y Educación en Enfermería*, XVIII, 1:13-26 Universidad de Antioquia Medellín, Colombia.
- Arriola, A.; Salas, E. y Bernabé, T. (2011). El clima como manifestación objetiva de la cultura organizacional, Universidad Pontificia Bolivariana Medellín, Colombia. *Revista Ciencias Estratégicas*, enero-junio, 19(25) 109-127.
- Atencia-Escalante, J. (2005). *Antropología y emociones: Geertz y Taylor*. Debates sobre las Antropologías. *Thémata*, 35, 451-455.
- Aubert, N. y Gaulejac, V. (1993). *El coste de la excelencia. ¿Del caos a la lógica o de la lógica al caos?*, Ediciones Paidós Ibérica, Barcelona.
- Averill, J. (1982). *Anger and aggression an essay on emotion*. New York, Springer-Verlag.
- Bauman, Z. (2007). *Vida de Consumo*, Fondo de Cultura Económica, México.
- Bauman, Z. (2013). *La cultura en el mundo de la modernidad líquida*. -- Buenos Aires : Fondo de Cultura Económica.
- Barba, A. y Solís, P. (1997). *Cultura en las organizaciones: enfoques y metáforas de los estudios organizacionales*. Ed. Vertiente, México, 45-86.

- Barbalet, J. (1998). *Emotion, social structure and social theory: A macrosociological approach*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Barbalet, J. (2002). Moral indignation, class inequality and justice, *Theoretical Criminology*. SAGE Journals, 6(3): 279–97.
- Beck, U. (1998). *La Sociedad de riesgo. Hacia una nueva modernidad*, Edición Paidós Ibérica S.A., Barcelona, 25-89.
- Benedict, R. (1969). The meaning of culture, 55-56 dans R.A Webber (dir). *Culture and Management*. Homewood, IL: Irwing.
- Berenzin, M. (2002). Secure states: towards a political sociology of emotion, en: Barbalet, J. (ed.) *Emotion and sociology*. Oxford, Blackwell.
- Bericat, E. (1998). *La integración de los métodos cuantitativo y cualitativo en la investigación social. Significado y medida*. Barcelona: Ariel.
- Bericat, E. (2000). La sociología de la emoción y la emoción en la sociología, *Papers*. Universidad Autónoma de Barcelona, 62:145-176.
- Berger, P. y Luckmann, T. (1968). *La construcción social de la realidad*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Best, S. y Kellner, D. (1997). *The postmodern turn*. London, England, and New York: Routledge and Guilford Press.
- Bisquerra, R. (2009). *Psicopedagogía de las emociones*. Madrid: Síntesis.
- Blaikie, N. (2000). Research designs, *Designing social research, Strategies for answering research questions, Methods for answering research questions, Sample Research Designs*. In *Designing social research. The logic of anticipation*. Cambridge: Polity, 21-34, 35-57, 85-127, 227-276, 277-305.
- Bolaños, L. (2016). El estudio socio-histórico de las emociones y los sentimientos en las Ciencias Sociales del siglo XX. Universidad de Los Andes Bogotá, Colombia, *Revista de Estudios Sociales*, enero-marzo, 55:178-191.
- Bolton, S. (2006). Una tipología de la emoción en el lugar del trabajo. *Sociología del trabajo. Nueva época*, 57:3-29. Madrid: Siglo XXI.
- Bonilla-Castro, E. y Pérez, P. (2005). *Más allá del dilema de los métodos. La investigación en ciencias sociales*. Bogotá Ed Norma.
- Bourdieu, P. (1991). *El sentido práctico*, Madrid: Taurus.

- Bourdieu, P. (1972). *Esquisse d'une theorie de la pratique*. Droz. Genève, Paris.
- Bourdín, G. (2016). Antropología de las emociones: conceptos y tendencias, *Cuicuilco Revista de ciencias antropológicas*, 67:55-74.
- Bowlby, J. (1969). *El vínculo afectivo*. Barcelona: Paidós.
- Briones, G. (2006). *Epistemología y teorías de las ciencias sociales y de la educación*. Ciudad de México: Trillas.
- Calhoun, C. y Solomon, R. (comps.) (1992). *¿Qué es una emoción? Lecturas clásicas de psicología filosófica*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Callon, M. (1987). *Society in the making: the study of technology as a tool for sociological analysis*, en W. Bijker, T. Hughes and T. Pinch (eds), *The Social Construction of Technological Systems*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Cantor G. (2002). La triangulación metodológica en ciencias sociales. *Revista Electrónica de Epistemología de Ciencias Sociales*, 13.
- Casado, C. y Colomo, R. (2006). *Un breve recorrido por la concepción de las emociones en la filosofía occidental*, Madrid, España.
- Castells, M. (2000). Materials for an exploratory theory of network society, *British Journal of Sociology*, 51(1):5-24.
- Chanlat, J. (1994). *Hacia una antropología de la organización*, *Gestión y Política Pública*, segundo semestre III(2):317-364.
- Chanlat, A. y Bédard, R. (2000). *La gestione, une affaire de parole*, en Chanlat, Jean François, *L'individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées*, les presses de l'Université Laval y Editions Eska, Montréal, 79-99.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones*, McGraw-Hill.
- Chóliz, M. (2005). *Psicología de la emoción: el proceso emocional*, www.uv.es/=choliz
- Cicourel, A. (1979). *La Sociologie cognitive*, Paris, PUF.
- Coller y Garvía, (2004). *Análisis de organizaciones*. Centro de Investigaciones Sociológicas, Madrid, España; 212.
- Collins, R. (1988). *Theoretical continuities in Goffman's work*, en P. Drew and A. Wootton (eds) *Erving Goffman, exploring the interaction order*; Cambridge, Polity Press, 41-63.

- Collins, R. (1990). Stratification, emotional energy and the transient emotions, en Kemper (1990) *Research agendas in the sociology of emotions*; Albany, State University of New York Press, 27-57.
- Collins, R. (2004) *Interaction ritual chains*, Princeton University Press.
- Caruana, A. y Tercero, P. (Coord.) (2014). *Cultivando emociones. Educación emocional de 3 a 8 años*. Valencia : Generalitat Valenciana.
- Cyert, R. y March, J. (1963). A behavioral theory of the firm. Prentice-Hall Inc., New Yersey, 26-43 y 114-127.
- Czarniawska, B. (1992). *Exploring complex organizations. A cultural perspective*, Sage Publications, Londres; 40-116.
- Czarniawska, B. (2012). Organization theory meets antropology: A story of an encounter, *Journal of Business Antropology*, 1(3):118-140.
- Damasio, A. (1994). *El error de Descartes*. New York: G. P. Putnam's Sons.
- Damasio, A. (2000). *The feeling of what happens*. London : Heinemann.
- Damasio, A. (2005). En busca de Spinoza. *Neurobiología de la emoción y los sentimientos*, Crítica, Barcelona ; 33-41.
- Davis, S. (1984). *Managing corporate culture*. Cambridge, Mass: Turnareund.
- Davis, K. y Newstrom, J. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*, México: McGraw-Hill.
- Dauber, D; Fink, G. y Youls, M. (2012). A configuration model of organizational culture, *SAGE Open*, 2(1), 1–16.
- Deal, E. y Kennedy A. (1982, 1985). *Culturas corporativas. Ritos y rituales de la vida organizacional*, Fondo educativo interamericano, México.
- De la Rosa, A. (2016). *Diapositivas de la asignatura de estudios organizacionales I, del programa de Doctorado en estudios organizacionales UAM, Trimestre 16-O; Ciudad de México, Unidad Iztapalapa*.
- Denison, D. (2001). Organizational culture: can it be a key lever for driving organizational change? En C. L. Cooper, S. Cartwright y P. Ch. Earley (Eds.), *The International Handbook of Organizational Culture and Climate*, 347-372. Chichester: John Wiley & Sons.
- Denison, D. y Neale, W. (1994). *Denison organizacional culture survey*. Ann Arbor: Aviat.

- Desmarez, P. (1986). La sociología industrial, heredera de la termodinámica del equilibrio, en Ibarra, E. y Montaña, L. (comp.) Teoría de la organización: fundamentos y controversias, UAM-I, 27-38.
- Diener, E. (1994). El bienestar subjetivo. Intervención psicosocial. Revista sobre igualdad y calidad de vida, 3 (8):67-113.
- Doherty, R.W. (1998). Emotional contagion and social judgment, *Motivation and emotion*, 22 (3):187–209.
- Eisenberg, E. y Goodall, H. (1997). *Organizational communication: Balancing creativity and constraint*. New York: St. Martin's Press.
- Ekman, P. (1989). The argument and evidence about universals in facial expressions of emotion. In H. Wagner & A. Manstead (Eds.), *Wiley handbooks of psychophysiology. handbook of social psychophysiology*; 143–164.
- Eliás, N. (1982). *Sociología fundamental*, Barcelona, Gedisa.
- Elster, J. (1999). *Alchemies of the mind*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Enciso, G. y Lara, A. (2014). Emociones y ciencias sociales en el siglo XX: La precuela del giro afectivo. *Athenea Digital*, 14(1), 263-288.
- Estrada, C.; Isen, A. y Young, M. (1997). Positive affect facilitates integration of information and decreases anchoring in reasoning among physicians. *Organizational and human decision processes*, 72, 117–135.
- Flam, H. (2000). The emotional ‘man’ and the problem of collective action. Peter Lang. Berlin.
- Fehr, B. (1988). Prototype análisis of the concepts of love and commitment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 55, 557-579.
- Fernández, P. (2000). *La afectividad colectiva*. México: Taurus.
- Fernández-Abascal, M. (2001). *Procesos psicológicos*. Pirámide, México
- Fernández-Dols, J., Carrera, P. y Oveja, L. (2002). Bases sociales de la emoción. En J. Morales, A. Fornblit, D. Páez y D. Asún (Eds.), *Psicología social*. España: Pearson Educación.
- Fernández I.; Carrera P.; Sánchez F. y Páez D. (2002). Prototipos emocionales desde una perspectiva cultural, *Revista Electrónica de Motivación y Emoción R.E.M.E.*, 4, 8-9.
- Fernández I.; Zubieta E. y Páez D. (2000). Expresión e inhibición emocional en diferentes culturas, en D. Páez & M. M. Casullo (Comps.), *Cultura y Alexitimia: ¿Cómo expresamos aquello que sentimos?* Buenos Aires: Paidós, 73-98.

- Fernández-Montalvo, J. y Yáñez, S. (1994). Alexitimia: concepto, evaluación y tratamiento, *Psicothema*, 6(3):357-366.
- Fineman, S. (1993). Organizations as emotional arenas. In S. Fineman (Ed.), *Emotion in organizations*, Sage Publications.
- Fineman, S. (2000). *Emotion in organizations*, Sage London, Thousand Oaks New Delhi Londres.
- Fineman, S. (2006). On being positive: concerns and counterpoints. *Academy of Management Review (AMR)*, 31(2):270-291.
- Foucault, M. (1976). *Vigilar y Castigar*, Siglo Veintiuno Editores.
- Frassa, J. (2011). Cultura Organizacional: conceptualizaciones y metodologías detrás de un concepto complejo. *Dirección y Organización* (44), 74-85.
- Freud, S. (1894). Las neropsicosis de defensa (ensayo de una teoría psicológica de la histeria adquirida, de muchas fobias y representaciones obsesivas, y de ciertas psicosis alucinatorias), *Obras completas*, t. III, Buenos Aires: Amorrortu, 1992.
- Freud, S. (2016). *El Yo y el Ello*. Madrid: Amorrortu.
- Frijda, N. (1986). *The emotions*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Gagliardi, P. (2006). Exploring the aesthetic side of organizational life. En: Clegg, S., Hardy, C. and Nord, W. *Handbook of Organization Studies*. London: Sage.
- García, C. (2006). Una aproximación al concepto de cultura organizacional, universidad javeriana, *Univ. Psychol. Bogotá, Colombia*; 5 (1): 163-174.
- Garfinkel, H. (2006[1994]). *Estudios en etnometodología*; Editorial Anthropos; México: UNAM.
- Garmendia, J. (1990). *Desarrollo de la organización y cultura de la empresa*. Madrid: Esic.
- Gaulejac, V. y Rodríguez, S. (2006). *Historia de Vida. Psicoanálisis y Sociología Clínica*, Universidad Autónoma de Querétaro, México, 19-48.
- Geertz, C. (1973). La descripción densa: hacia una teoría interpretativa de la cultura. En *La interpretación de las culturas*. Edición española en Barcelona, Gedisa.
- Geertz, C. (1993). Ethnic conflict: Three alternative terms, en *Common Knowledge* 54-65.
- Geertz, C. (2000). *Reflexiones antropológicas sobre temas filosóficos*, Paidós, Barcelona.
- George, J. y Brief, A. (1996). Motivational agendas in the workplace: The effects of feelings on focus of attention and work motivation. En B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.) *Research in organizational behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews*, 18, 75–109.

- Gilovich, T. (1991). *How we know what isn't so? The fallibility of human reason in everyday life*. Nueva York: The Free Press.
- Goffman, E. (1956). *La presentación de la persona en la vida cotidiana*, Buenos Aires, Ediciones Amorrortu.
- Goleman, (1996). *Inteligencia emocional*. Barcelona: Kairós.
- Goleman, D. (1998). *La práctica de la inteligencia emocional*. Barcelona: Kairos.
- González, A. (2011) *La cultura emocional*. Ensayo. *Nuestro tiempo*, 98-103.
- Gordon, J. (1997). *Comportamiento organizacional*, México. Prentice Hall Hispanoamericana.
- Gorroño, I. (2008). *El abordaje de las emociones en las organizaciones: luces y sombras*. (The approach to managing emotions in organizations: Highs and Lows). *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 26(2):2008.
- Granovetter, M. (1985). *Economic action and social structure: The problem of embeddedness*, *The American Journal of Sociology*, 91(3):481-510.
- Guber, R. (2011). *La etnografía: Método, campo y reflexividad*, 13-22, 63-91, 93-126. Siglo XXI.
- Guiraud, P. (1986). *El lenguaje del cuerpo*, México. Fondo de Cultura Económica.
- Gutiérrez S. (2013). *Emociones y representaciones sociales*. Reflexiones teórico-metodológicas, en Flores, F. (ed). *Representaciones sociales y contextos de investigación con perspectiva de género*, Universidad Nacional Autónoma de México, 17-44.
- Harré, R. y Parrot, W. (1996). *The emotions. social, cultural and biological dimensions*, Londres, Sage Publications.
- Harris, M. (2001). *Antropología cultural*, Madrid, Alianza Editorial.
- Hatch, (1993). *The dynamism of organizational culture*. *Academy of management review*, 18(4); 657-693.
- Hatch, (2013). *The dynamics of corporate brand charisma: Routinization and activation at Carlsberg IT*; *Scandinavian Journal of Management*, Pergamon, 29(2): 147-162.
- Hatch, M. y Cunliffe, A. (2006). *Organization theory: modern, postmodern, and symbolic perspectives*; Oxford: Oxford University Press.
- Hatfield, E., Cacioppo, J.T. and Rapson, R.L. (1993), *Emotional Contagion*. *Current Directions, Psychological Science*, 2, 96-99.
- Hearn y Parkin, (2001). *Gender, sexuality and violence in organizations: The unspoken forces of organization violations*; SAGE Publications Ltd.

- Hernández, B. (2012). La selección de personal, algunas consideraciones frente a sus prácticas. *Semestre Económico*, 15(31), 173-186. Recuperado de: <https://doi.org/10.22395/seec.v15n31a7>
- Hernández, V. (2008). Reseña de Illouz (2007). *Intimidades congeladas*. Athenea Digital, 13, 291-296. Disponible en: <http://psicologiasocial.uab.es/athenea/index.php/atheneaDigital/article/view/506>.
- Herzberg, F. (1966). *Work and nature of man*, Thomas Y. Crowell Company.
- Heydebrand, W. (1989). *New organizational forms*. *Work and Occupations*, Sage Publications, 6(3):323-357.
- Hochschild, A. (1979). Emotion work, feeling rules, and social structure. *American Journal of Sociology*, 85, 551-575.
- Hochschild, A. (1983). *The managed heart: Commercialization of human feeling*. Berkeley: University of California Press.
- Hochschild, A. (1993). Preface, en S. Fineman (ed.), *Emotion in Organizations*. London: Sage.
- Hodgetts, R. y Altman, S. (1985) *Comportamiento en las organizaciones*. Interamericana. México.
- Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. London, Sage.
- Hofstede, G. (1997). *Cultures and organizations: software of the mind*. New York, McGraw-Hill.
- Hofstede, G. y Bond, M. (1998). The confucius connection: from cultural roots to economic growth, *Organizational Dynamics*, 16: 4–21.
- Hogan, R. (1973). Moral conduct and moral character: A psychological perspective. *Psychological Bulletin*, 79(4):217-232.
- Holt, K. (1999). Management and organization through 100 years. *Technovation*, 19, 135-140.
- Hong, G. (2004). Emotions in culturally-constituted relational worlds. *Culture & Psychology*. Londres: Sage, 10(1):53-63.
- Howell, M. y Prevenier, W. (2001). *From Reliable Sources: An Introduction to Historical Methods*, Cornell University Press: Ithaca. ISBN 0-8014-8560-6.
- Illouz, E. (2007). *Intimidades congeladas. Las emociones en el capitalismo*. Madrid: Katz.
- Ibarra, E. (1991). Notas para el estudio de las organizaciones en América Latina a partir de la reflexión crítica de la teoría de la organización, en Ibarra, E. y Montaña, L. (coords.). *Ensayos críticos para el estudio de las organizaciones en México*, UAM-I, Porrúa, 27-66.

- Isaza, C. (2013). Transformación de la cultura organizacional: el caso de Rica Rondo y su interacción con un grupo empresarial colombiano. *Pensamiento y gestión* 34, Universidad del Norte, 21-53.
- Jacques, E. (1951). *The changing culture of a factory*, London: Tavistock Publications.
- James, W. (1884). What is an emotion?, *Mind*, IX(34)9:188–205, Recuperado de: <https://doi.org/10.1093/mind/os-IX.34.188>
- Jameson, (1998). *El giro cultural. Escritos seleccionados sobre el posmodernismo*. Manantial. Buenos Aires
- Kemper, T. (2006). Power and Status and the Power-Status, *Theory of emotions*, a Stets Jan E. and Turner, Jonathan H. (2006) *Handbook of the sociology of emotions*, San Francisco, Department of Sociology, University of California, Springer US.
- Kinicki, A. y Kreitner, R. (2003). *Comportamiento organizacional. Conceptos, problemas y prácticas*. México, McGraw-Hill.
- Kihlstrom, J., Shelagh, M., Tobias, B. y Tobis, I. (2000). The emotional unconscious, in *Cognition and emotion*, 30-86. New York, NY, US: Oxford University Press.
- Laclau, E. y Mouffe, C. (1985). *Hegemony and socialist strategy: towards a radical democratic politics*. London/New York: Verso.
- Latour, B. (1991). *Nunca hemos sido modernos. Ensayo de antropología simétrica*. Madrid: Debate.
- Lakoff, G. (1987). *Women, fire and dangerous things. what categories reveal about the mind*. Chicago: University of Chicago Press.
- Lazarus, R. (1982). Thoughts on the relations between emotion and cognition, *American Psychologist*; 37, 1019-1024.
- Lazarus, R. (2000). *Estrés y emoción. Manejo e implicaciones para la salud*. Bilbao: Desclée de Brower.
- Le Breton, D. (2012). Por una antropología de las emociones, *Revista Latinoamericana de Estudios sobre Cuerpos, Emociones y Sociedad*. N°10. Año 4. Argentina. ISSN: 1852-8759; 69-79.
- Lemaitre, N. (1985). La culture d'entreprise, facteur de performance. *Gestion*, février: 19-25.
- Lewis, M.; Haviland-Jones, J. y Feldman, L. (2008). *Handbook of emotions*, Guilford Press. New York. London.

- López, L. (2016). Las emociones como formas de implicación en el mundo. El caso de la ira. *Estudios de Filosofía*, 53:81-101.
- López, O.; Pomas, A. y Gravante, T. (2016). La dimensión emocional para la comprensión del mundo social desde la perspectiva socio-cultural. *Revista Electrónica de Psicología, UNAM, Iztacala*. 19(3)
- López, O. (2016). La dimensión emocional como perspectiva de análisis de los fenómenos socioculturales. *C2 Ciencia y cultura*.
- López, O. y Enríquez, R. (2016), Emociones e interdisciplina. II. Cartografías emocionales: Las tramas de la teoría y la praxis. México, UNAM: FES Iztacala-UNAM/ITESO.
- López, O. y Velasco, F. (2016). De las pasiones a las emociones: causas de las enfermedades mentales. Siglos XIX y XX. En: Oliva López y Rocío Enríquez (coords.) *Cartografías emocionales: Las tramas de la teoría y la praxis. Emociones e interdisciplina V II*. México: UNAM FES Iztacala/ITESO.
- Luna, R. (2002). La naturaleza de las emociones desde la perspectiva sociológica. En: Palacio, C. (coord.). *Cultura, comunicación y política*. Guadalajara: Universidad de Guadalajara.
- Lumley, M.; Ovies, T.; Stettner, L.; Wehmer, F. y Lakey, B. (1996). Alexithymia, social support and health problems, *Journal of Psychosomatic Research*, 41(6):519-530.
- Lutz, C. (1986). Emotion, thought, and estrangement: Emotion as cultural category, *Cultural Anthropology*, 1(3):287-309.
- Lutz, C. (1988). *Unnatural emotions. Everyday sentiments on a micronesia atoll and their challenge to western theory*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Lutz, C. (1990). Engendered emotion: gender, power, and the rhetoric of emotional control in American discourse. En Catherine Lutz y Lila Abu-Lughod (eds.) *Language and politics of emotion*. Canadá: Cambridge University Press.
- Lutz, C. y White, G. (1986). The anthropology of emotions. *Annual Review of Anthropology*, 15:405-436. (En López y Enríquez, 2016)
- MacLean, P. (1952). Some psychiatric implications of physiological studies on frontotemporal portion of limbic system (visceral brain). *Electroencephalogr Clin Neurophysiol*; 4(4):407-18.
- MacLean, P. (1949). Psychosomatic disease and the visceral brain; recent developments bearing on the Papez theory of emotion. *Psychosom Med*;11(6):33853.

- Manucci, M. (2016). *Competitividad emocional*, Editorial B, Argentina.
- Mascovici, S. (1979). *Psychologie des minorités actives*, Paris, PUF.
- March, J. (1991). Exploitation and exploiting in organizational learning". *Organization Science*, 2(1).
- March, J. y Olsen, J. (1975). The uncertainty of the past: Organizational learning under ambiguity. *European Journal of Political Research*, 19, 20-31.
- Marcel, G. (1964). *El Misterio del Ser*. María Eugenia Valentié (Trad.). Buenos Aires: Editorial Sudamericana.
- Markus, H. y Kitayama, S. (1991). Culture and the self: Implications for cognition, emotion, and motivation. *Psychological Review*, 98(2), 224–253. Recuperado de: <https://doi.org/10.1037/0033-295X.98.2.224>
- Martin, P., Schrock, D., Leaf, M., y Rohr, C. (2008), Rape Work: Emotional Dilemmas in Work with Victims, In S. Fineman (Ed.), *The Emotional Organization: Passions And Power*, Malden, Ma: Blackwell, 44-60.
- Martin, J. (1992). *Cultures in organizations: three perspectives*. New York: Oxford University Press.
- Martin, J. (2002). *Organizational culture: mapping the terrain*. New York: Sage.
- Martín, X., Segredo, A. y Perdomo, I. (2013). Capital humano, gestión académica y desarrollo organizacional. *Educación Médica Superior*, 27(3), 288-295.
- Martín-Rodríguez, J., Cardoso-Pereira, N., Bonifácio, V. y Barroso y Martín, J. (2004). La década del cerebro: 1990-2000): algunas aportaciones, *Revista española de neuropsicología* 6, 3-4 y 131-170.
- Maslow, A. (1973). *El hombre autorrealizado*. Barcelona: Kairós.
- Mastenbroek, W. (2000). Organizational behavior as emotion management. In N. M. Ashkanasy, C. E. Härtel, & W. J. Zerbe (Eds.), *Emotions in the workplace: Research, theory, and practice* (p. 19–35). Quorum Books/Greenwood Publishing Group.
- Mayo, E. (1972). *Problemas humanos de una civilización industrial*, Nueva Visión. Argentina.
- Mayo, E. (1977). *Problemas sociales de una civilización industrial*; Nueva Visión. Argentina.
- McDonald, K. (2006) *Global movements. Action and culture*, Oxford: Blackwell.
- McGregor, D. (1972) *El aspecto humano de las empresas*, Diana, México.
- Mead, G. (1976). *Mind, self and society*; Chicago, University of Chicago Press.

- Mesquita, B. y Albert, D. (2010). La regulación cultural de las emociones. En: Regulación emocional, Capítulo 3, Universidad Nacional Autónoma de México, 46-75.
- Mestrovic, S. (1997). Postemotional society. London: Sage Publications.
- Montaño, L. (1991). Las nuevas relaciones humanas: un falso reto a la democracia, en Ibarra Colado, y Montaño Hirose, Luis (coord.), Ensayos críticos para el estudio de las organizaciones en México, en UAM-I-Miguel Ángel Porrúa.
- Montaño, L. (2007). Análisis profundo de la distancia social y sus implicaciones, en Rendón, Ma. V. (2007). Organización y cultura, tradición, poder y modernidad en México. Universidad Autónoma Metropolitana, unidad Iztapalapa, México.
- Morgan, G. (1997). Images of Organization. California: Sage Publication.
- Morris, J. y Feldman, D. (1996). The dimensions, antecedents and consequences of emotional labor. *Academy of Management Review*, 21, 986-1010.
- Moscovici, S. (1979). El psicoanálisis, su imagen y su público. Buenos Aires: Huemel.
- Neckel, S. (2009). Emotion by design: Self-management of feelings as a cultural program, in Röttger-Rössler/Markowitch (2009), 181–98.
- Nussbaum, M. (2001). *Upheavals of thought. the intelligence of emotions*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Nussbaum, M. (2004). *Hiding from humanity: Disgust, shame and the law*. New Jersey: Princeton University Press.
- OCDE (1996). *The knowledge-based economy*, Paris, 9-19.
- Ortony, A.; Clore, G. y Collins, A. (1988) (trad. 1996). *La estructura cognitiva de las emociones*. Madrid: Siglo XXI.
- Ostroff, C., Kinicki, A., y Muhammad, R. (2013). Organizational culture and climate. En N. Schmitt, W., Highhouse, S. & Weiner, I. (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*, 643–676.
- Ouchi, W. (1981). *Theory Z: how American business can meet the Japanese challenge*. Reading, MA: Addison-wesley.
- Ouchi, W. y Wilkins, A. (1985). Organizational culture. *Annual review of sociology*, 11:457-483.
- Páez, D. (2014). El sentido humano en la administración: un análisis epistemológico, UNACIENCIA. Colombia. *Revista de Estudios e Investigación*, Año 6; 12:82-89.

- Páez, D., Echebarría, A. y Villarreal, M. (1989). Teorías psicológicas de las emociones. En D. Páez y A. Echebarría (Eds.), *Emociones: perspectivas psicosociales*. Madrid, España, Fundamentos.
- Páez, D., Fernández, I. & Mayordomo, S. (2000). Alexitimia y cultura. En D. Páez & M. M. Casullo (Comps.), *Cultura y Alexitimia: ¿Cómo expresamos aquello que sentimos?* Buenos Aires: Paidós, 51-77.
- Páez, D. y Vergara, A. (1991). Procesos Psicosociales en la construcción del conocimiento social de las emociones, *Revista de Psicología Social*, 6, 23-45.
- Páez D. y Vergara A. (1992). Conocimiento social de las emociones: evaluación de la relevancia teórica y empírica de los conceptos prototípicos de cólera, alegría, miedo y tristeza. *Cognitiva*, 4, 29-48.
- Páez D.; Vergara A.; Achucarro C. y Igartúa J. (1992). Factores psicosociales y conocimiento prototípico de las emociones. *Revista de Psicología Social*, 6(1):63-67.
- Parkinson, B. (1995). *Ideas and realities of emotion*. Routledge.
- Parkinson, B. (1996). Emotions are social. *British Journal of Psychology*, 87, 663-683.
- Peters, T. y Waterman, R. (1984) *En busca de la excelencia. Experiencias de las empresas mejor gerenciadas de los Estados Unidos*. Editorial Norma, Bogotá.
- Pinder, C. (1998). *Work motivation in organizational behavior*. Upper Saddle River, Prentice Hall.
- Ramírez, (2001). Antropología «compleja» de las emociones humanas ISEGORÍA/25, Madrid, España, 177-200.
- Reddy, W. (2001). *The navigation of feeling. A framework for the history of emotions*, Cambridge and New York, Cambridge University Press.
- Rendón, V. (2007). *Organización y cultura, tradición, poder y modernidad en México*. Universidad Autónoma Metropolitana, unidad Iztapalapa, México.
- Rentería, E. y Aguilar, C. (2009). *Psicología del trabajo y de las organizaciones. Reflexiones y experiencias en investigación*. ASCOFAPSI, Bogotá, Colombia.
- Reporte Anual de Quálitas, (2016).
- Reportes STPS, IMSS y SSP, (2016).
- Robbins, S. (1999, 2004). *Comportamiento organizacional: conceptos, controversias, aplicaciones*. México, Pearson.

- Rodríguez, C. (1998). Antecedentes teóricos de la etnometodología y el interaccionismo simbólico. *Revista mexicana de ciencias políticas y sociales UNAM*; 43(174):39-60.
- Rodríguez, F. (1995). *Etnometodología: Deconstruyendo el sentido común*, San Sebastián, Iralka.
- Rodríguez, A. (1992): *Psicología de las Organizaciones: Teoría y Método*. Barcelona: PPU.
- Rodríguez, O. (2005). La triangulación como estrategia de investigación en Ciencias Sociales. *Revista de Investigación en Gestión de la Innovación y Tecnología*, 31,1-10. Recuperado de: <http://www.madrimasd.org/revista/revista31/tribuna/tribuna2.asp>
- Rodríguez, T. (2008). El valor de las emociones en el análisis cultural; 87, 145-159.
- Roethlisberg, F. y Dickson, W. (1966) *Management and the worker*, Harvard University Press, Cambridge.
- Romero, S. et al (2015). Influencia cultural y universalidad de la expresión de las emociones, *Ágora de Salud*. I: 97-112.
- Rorty, A. (1980). Explaining emotions. En Rorty, A. (ed.). *Explaining emotions*. Berkeley: University of California Press.
- Rosaldo, R. (1991). *Cultura y verdad*, México, Grijalbo-CONACULTA.
- Rosch, E. (1977). Human categorization, en N. Warren (ed.): *Studies in cross-cultural psychology*, London, Academic Press, 1-72.
- Rosch, E. (1978). Principles of categorization, en E. Rosch & B. Lloyd (eds.) *Cognition and categorization*, Hilldale, Laurence Erlbaum Ass., 27-48.
- Rosch, E. (1988). Coherences and categorization: a historical view, En F. S. Kessel (ed.): *The development of language and language researchers*, Hillsdale, J., Erlbaum, 373-392.
- Rocher, G. (1968). *Introduction a la sociologie générale*. Paris: Seuil.
- Rousseau, D. (1990): The construction of climate in organizational research. En C.L. Cooper y L. Robertson (eds.). *International review of industrial and organizational psychology*. John Wiley & Sons Ltd.
- Russell, J. (1991). Culture and the categorization of emotions. *Psychological Bulletin*, 110(3), 426–450. Recuperado en: <https://doi.org/10.1037/0033-2909.110.3.426>
- Sachs, P. (1989). *Anthropology of work review (special issue: anthropological approaches to organizational culture)*, Washington.

- Sánchez, J., Tejero, B., Yurrebaso, A. y Lanero, A. (2006). Cultura organizacional: Desentrañando vericuetos, AIBR. *Revista de Antropología Iberoamericana*, 1(3):374-397; Asociación de Antropólogos Iberoamericanos en Red Madrid, Organismo Internacional.
- Schein, E. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: JosseyBass.
- Schein, E. (1997, 1998, 2010). *Organizational culture and leadership*, Jossey-Bass, San Francisco CA.
- Scheer, M. (2012). Are emotions a kind of practice (and is that what makes them have a history). *History and Theory* 51:193-220. Recuperado en: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-2303.2012.00621.x>; DOI:10.1111/j.1468-2303.2012.00621.x
- Scherer, K. (1984). Emotion as a multicomponent process: A model and some cross-cultural data. *Review of Personality & Social Psychology*, 5, 37–63.
- Schoenewolf, G. (1990). Emotional Contagion: Behavior Induction in Individuals and Groups, *Modern Psychoanalysis*, 15(1): 49-61.
- Schultz, M. (1991): Transitions between symbolic domains in organizations. *Organizational Studies*, 12 (4): 489-506.
- Schultz, M. y Hatch, M. (1996). Living with multiple paradigms: The case of paradigm interplay in organizational culture studies. *The Academy of Management Review*, 21(2): 529-557.
- Schütz, A. (1974). *Estudios sobre teoría social*, Amorrortu, Buenos Aires.
- Schütz, A. (1972). *Fenomenología del mundo social*, Paidós, Buenos Aires.
- Shore, B. (1996). *Culture in mind: Cognition, culture, and the problem of meaning*. Oxford University Press. (En Rodríguez, 2008)
- Sieben, B. y Wettergren, A. (2010). *Emotionalizing organizations and organizing emotions*, Palgrave Macmillan, London.
- Belli, S. (2009) La construcción de una emoción y su relación con el lenguaje, *Theoria*, 18(2):15-42.
- Simon, H. (1988). *El comportamiento administrativo. Estudio de los procesos decisorios en la organización administrativa*, Aguilar, Buenos Aires.
- Simon, H. (1996). *The sciences of the artificial*, The MIT Press, Cambridge, Massachusetts, 111-138
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis, en *Administrative Science Quarterly*, 28(3).

- Solís, P.; López, B. y González, C. (2012). Riesgos sistémicos y crisis de la gobernabilidad en la frontera norte, en Héctor Nuñez, *La crisis de las instituciones en México*, Grupo Editorial HESS, México; 153-174.
- Solomon, R. (1973). Emociones y elección. En Calhoun, C. y Solomon, R. (comps.) (1992). *¿Qué es una emoción? Lecturas clásicas de psicología filosófica*. México: Fondo de Cultura Económica, 321-342.
- Soto, E. (2001). *Comportamiento organizacional*. México. Thomson
- Spiro, M. (1997). *Gender ideology and psychological reality: An essay on cultural reproduction*. New Haven: Yale University Press.
- Stearns, P. y Stearns, C. (1985). Emotionology: Clarifying the history of emotions and emotional standards. *The American Historical Review* 90(4):813-836. <http://dx.doi.org/10.2307/1858841>
- Stearns, P. (1988). Anger and american work: A twenty-century turning point. En Stearns, C. y Stearns, P. (Eds.) *Emotion and social change. Toward a New Psychohistory*. New York: Holmer & Maier, 123-149.
- Stearns, P. (1994). *American cool: Constructing a twentieth-century emotional style*, New York, University Press.
- Strati, A. (1999) *Organization and aesthetics*. London: Sage.
- Stuart, A. y Whetten, D. (2004). Organizational identity, en Hatch, M. y Shultz, M. (Edits.) *Organizational identity*, Oxford University Press, New York, 89-104.
- Sutton, I. y Rafaeli, A. (1988). Untangling the relationship between display emotions and organizational sales: the case of convenience stores. *Academy of Management Journal*, 31(3):461-487.
- Ticineto, P. y O'Malley J. (2007). *The affective turn. Theorizing the social*. Durham: Duke University Press. (En López y Enríquez, 2016)
- Tracy, S. (2005). Locking up emotion: Moving beyond dissonance for understanding emotion labor discomfort, *Communication Monographs*, 72(3):261-283, DOI: 10.1080/03637750500206474
- Tracy, S. y Trethewey, A. (2005). Fracturing the real-self↔fake-self dichotomy: Moving toward "crystallized" organizational discourses and identities. *Communication Theory*, 15(2):168-195. Recuperado en: <https://doi.org/10.1093/ct/15.2.168>

- UNESCO (2005). *Hacia las sociedades del conocimiento*, París, 29-73.
- Varguillas, C. (2005). *El capital emocional en las organizaciones*, Entretemas, Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Venezuela.
- Vygotsky, L. (1978). *Mind in society*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Vygotsky, L. (1978), *Pensamiento y lenguaje*, Madrid: Paidós.
- Watson, J. (1916). La psicología del cumplimiento de deseos, *The Scientific Monthly*, 3(5):479-487.
- Weick, K. (1979): *The Social Psychology of Organizing*, Reading, MA: Addison-Wesley. Edición española: (1982): *Psicología Social del Proceso de Organización*. México: Fondo Educativo Interamericano.
- Weiss, H. y Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. En Staw, B. & Cummings, L. (Eds.), *Research in organizational behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews*, 18, 1-74.
- Williams, S. (2001) *Emotion and social theory*, London: Sage.
- Wilkins, A., y Ouchi, W. (1983). Efficient cultures: Exploring the relationship between culture and organizational performance. *Administrative Science Quarterly*, 28(3):468-481. Recuperado en: <https://doi.org/10.2307/2392253>.
- World Economic Forum, 2012, *Global Risks*, Ginebra, 10-27
- Wouters, C. (2007) *Informalization*, London: Sage.
- Yiannis, G. y Dorothy, S. (2002). Griffiths emotion, learning and organizing. *The Learning Organization: An International Journal*. 9(5):214–221. Disponible en <http://miranda.emeraldinsight.com>
- Yin, R. (1989). *Case Study Research: Design and Methods*, Applied social research Methods Series, Newbury Park CA, Sage .
- Yin, R. (2008). Introduction y designing case studies: Identifying your case(s) and establishing the logic of your case study. In *Case study research: Design and methods* (capítulos 1 y 2). London: SAGE Publications.
- Zapata, A. (2002). Paradigmas de la cultura organizacional. *Cuadernos de Administración*, 27. 162-186

- Zapf, D., Mertini, H., Seifert, C., Vogt, C., Isic, A., Fischbach, A., y Meyer, K. (2001). Frankfurt Emotion Work Scales-English version 4.0. Universidad de Frankfurt, Frankfurt, Alemania.
- Zapf, D., Vogt, C., Seifert, C., Mertini, H., e Isic, A. (1999). Emotion work as a source of stress. The concept and development of an instrument. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 371-400.

Anexos

Anexo 1. Escala DOCS

Escala de la Dimensión Cultural en la Organización					
Instrucciones: Para cada una de las siguientes frases, marca con una “X” la columna que describa la situación laboral que actualmente se presenta en tu centro de trabajo.					
Frases	Completamente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Ni en desacuerdo ni en acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Completamente de acuerdo
1. La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo.					
2. Las decisiones con frecuencia son tomadas por el que tiene mejor información.					
3. La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita.					
4. Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo.					
5. La planificación del trabajo es continua e involucra a todos en algún grado.					
6. Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización.					
7. Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo.					
8. Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de dejarlas a los jefes.					
9. Los grupos y no los individuos son los principales pilares de esta organización.					
10. El trabajo se organiza de modo que cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización.					
11. La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas.					
12. Las capacidades de los que toman decisiones en el grupo se mejoran constantemente.					
13. Este grupo invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de todos sus integrantes.					
14. La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ser competitivos como equipo.					
15. A menudo surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo.					
16. Los líderes y directivos practican lo que pregonan.					
17. Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas que hacen diferente al grupo.					
18. Existe un conjunto de valores claros y consistentes que rige la forma en que nos conducimos.					
19. Ignorar los valores esenciales de este grupo ocasionará problemas.					
20. Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo que es correcto.					
21. Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos seamos beneficiados.					
22. Este grupo tiene una cultura “fuerte”.					
23. Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles.					

24. A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas claves o importantes.					
25. Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas.					
26. Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible.					
27. Las personas de los diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común.					
28. Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta organización.					
29. Trabajar con alguien de otro grupo de esta organización es como trabajar con alguien de otra organización. *					
30. Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos.					
31. La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar.					
32. Respondemos bien a los cambios del entorno.					
33. Adoptamos de forma continua nuevas y mejores formas de hacer las cosas.					
34. Los intentos de realizar cambios suelen encontrarse con resistencias.					
35. Los diferentes grupos de esta organización cooperan para realizar cambios.					
36. Los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes conducen a cambios.					
37. La información sobre nuestros clientes influye en nuestras decisiones.					
38. Tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de los clientes.					
39. Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los clientes.					
40. Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes					
41. Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar.					
42. Tomar riesgos e innovar son fomentados y recompensados en esta organización.					
43. Muchas ideas “se pierden por el camino” en la cotidianidad de la organización.					
44. El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano.					
45. Nos aseguramos que “la mano derecha sepa lo que está haciendo la izquierda”.					
46. Esta organización tiene un proyecto y una orientación a largo plazo.					
47. Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones.					
48. Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo al trabajo.					
49. Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro.					
50. La orientación estratégica de esta organización no me es clara.					
51. Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir.					
52. Los líderes y directivos fijan metas ambiciosas pero realistas.					
53. La Dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar.					
54. Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados.					
55. Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo.					
56. Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro.					
57. Los líderes y directivos tienen una perspectiva a largo plazo.					
58. El pensamiento a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo.					
59. Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros.					
60. Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo					

Las dimensiones y subescalas que componen la escala DOCS son:

Implicación.- Las organizaciones efectivas dan poder a sus miembros, se organizan en equipos y desarrollan las capacidades humanas a todos los niveles. Los miembros de estas organizaciones están comprometidos con su trabajo y sienten que son una parte importante de la organización. Las personas de cualquier nivel jerárquico participan de las decisiones que afectarán su trabajo y perciben que éste está directamente relacionado con los objetivos de la organización. En el instrumento, estos aspectos están medidos por las tres subescalas siguientes:

- Empoderamiento: Los individuos tienen autoridad, iniciativa y capacidad para dirigir su propio trabajo. Esto genera un sentimiento de pertenencia y responsabilidad hacia la organización.
- Trabajo en equipo: El valor reside en el trabajo cooperativo hacia objetivos comunes, sintiéndose todos los empleados responsables del mismo. La organización depende de los esfuerzos del trabajo en equipo para alcanzar los objetivos.
- Desarrollo de capacidades: La organización invierte de forma continuada en el desarrollo de las competencias y habilidades de sus empleados con el objeto de mantener su competitividad y aprovechar nuevas oportunidades de negocio.

Consistencia.- La investigación ha mostrado que las organizaciones son efectivas cuando son consistentes y están bien integradas. El comportamiento de las personas está marcado por un conjunto de valores que induce a líderes y seguidores a alcanzar acuerdos (aun cuando pueda existir divergencia en las opiniones), de manera que las actividades de la organización queden coordinadas adecuadamente. Las organizaciones con estas características tienen una cultura fuerte y distintiva que influye firmemente en el comportamiento de sus trabajadores. La consistencia es una potente fuente de estabilidad e integración interna resultado de una visión compartida y un alto grado de conformidad. Este rasgo cultural es medido a través de tres índices que son:

- Valores centrales: Los miembros de la organización comparten una serie de valores que crean un sentimiento de identidad y un conjunto claro de expectativas.
- Acuerdo: Los miembros de la organización son capaces de lograr acuerdos en los temas esenciales. Esto implica, por un lado, un nivel de acuerdo tácito, y por otro, la capacidad de reconciliar diferencias cuando ocurren.

- **Coordinación e integración:** Diferentes áreas y unidades de la organización son capaces de trabajar conjuntamente para alcanzar objetivos comunes. Las fronteras organizativas no suponen barreras para desarrollar un buen trabajo.

Adaptabilidad.- Las organizaciones excesivamente integradas ofrecen a menudo dificultades para cambiar y adaptarse a nuevos entornos. Integración interna y adaptación externa pueden ser difíciles de compatibilizar, pero es necesario para lograr organizaciones efectivas. Las organizaciones adaptativas toman a sus clientes como guía, asumen riesgos y aprenden de sus errores, y tienen capacidad y experiencia en introducir cambios. Continuamente están mejorando la capacidad de crear valor para sus clientes. Las organizaciones con elevada adaptabilidad usualmente experimentan crecimiento en las ventas e incremento de las cuotas de mercado. Esta dimensión cultural se mide por medio de tres subescalas:

- **Orientación al cambio:** La organización está capacitada para crear nuevos espacios conducentes al cambio. Es capaz de interpretar adecuadamente el entorno del negocio, reaccionar rápidamente a las modas vigentes y anticipar futuros cambios.
- **Orientación al cliente:** La organización conoce a sus clientes y anticipa sus futuras necesidades. Refleja el grado en el que la organización está guiada por la preocupación de satisfacer a sus clientes.
- **Aprendizaje organizativo:** La organización recibe, interpreta y transforma señales del entorno en oportunidades que alienten la innovación, ganando conocimiento y desarrollando capacidades.

Misión.- Quizás el rasgo cultural más importante de todos sea el sentimiento de misión. Las organizaciones que no saben a dónde se dirigen, usualmente acaban en algún lugar no previsto. Las organizaciones exitosas tienen un propósito y una dirección precisa que define las metas organizacionales y los objetivos estratégicos, al tiempo que cuentan con una visión clara de cómo será la organización en el futuro. Las organizaciones con más problemas son a menudo aquellas que han de cambiar su misión principal. Se requiere un fuerte liderazgo que defina una visión de futuro y construya una cultura que apoye dicha visión. Los tres índices que componen esta dimensión son:

- Dirección y propósitos estratégicos: Claras intenciones estratégicas expresan el propósito de la organización y muestran el modo en como todos los empleados pueden contribuir al desarrollo de la organización.
- Metas y objetivos: A la misión, la visión y la estrategia pueden vincularse las metas y objetivos que faciliten a cada empleado una dirección precisa a su trabajo.
- Visión: La organización tiene una imagen compartida sobre la manera en que desea ser reconocida en el futuro. Esta perspectiva común encarna los valores nucleares y captura los corazones y las mentes de las personas que componen la empresa, proporcionando guía y dirección.

Anexo 2. Escala FEWS

Escala de la Dimensión Emocional en la Organización						
Instrucciones: Para cada una de las siguientes frases, marca con una "X" la columna que describa la situación laboral que experimentas en la atención al cliente.						
Dimensiones	Frases	Muy Raramente	Raramente	Ocasionalmente	Frecuentemente	Muy Frecuentemente
Emociones positivas	1. Tienes que expresar emociones agradables (como amabilidad) hacia los clientes					
	2. Tienes que poner a los clientes de buen humor en tu trabajo (complacerlos)					
	3. Según la situación, tienes que expresar diferentes emociones positivas (como entusiasmo, simpatía o cortesía)					
	4. Tienes que dar la impresión de estar de buen humor en el trato con los clientes					
Emociones negativas	5. Tienes que expresar emociones desagradables hacia los clientes (como enojarte si no se respetan las reglas)					
	6. Tienes que poner a los clientes de un humor negativo en tu trabajo (inquietarlos o provocar miedo)					
	7. Según la situación, tienes que expresar diferentes emociones negativas (enfado, decepción o ser estricto)					
	8. Tienes que dar la impresión de estar de mal humor en el trato con los clientes					
	9. Tienes que actuar de forma muy severa y estricta con los clientes					
Emociones neutras	10. Tienes que expresar emociones que no son positivas ni negativas hacia los clientes (imparciales)					
	11. Tienes que poner a los clientes en un estado de humor neutral o imparcial (tranquilizarlo)					
	12. Tienes que dar la impresión de ser neutral e imparcial en el trato con los clientes					
Sensibilidad requerida	13. Es necesario simpatizar con las emociones del cliente					
	14. Es importante saber cómo se sienten los clientes en el momento del servicio					
	15. Es necesario ponerse en el lugar del cliente para comprender la situación y hacer el trabajo					
Control de las interacciones	16. Debes reprimir tus emociones para aparentar neutralidad o tranquilidad					
	17. Expresas emociones que no correspondan con lo que está sintiendo en el momento del servicio					
	18. Expresas emociones agradables o desagradables cuando en realidad te sientes indiferente					
	19. Expresa emociones que no coinciden con tus verdaderos sentimientos					
Disonancia emocional	20. Le permite su trabajo terminar la conversación con los clientes cuando lo consideras necesario					
	21. Puedes decidir la cantidad de tiempo que le dedicas a un cliente					

Las dimensiones que integran la escala FEWS son las siguientes:

Emociones Positivas.- son las emociones que producen agrado y son motores de atracción o motivación, benefician los estados de ánimo y aumentan el rendimiento en el trabajo, se

experimentan cuando se alcanza una meta; de tal manera que es menos probable que se necesite la revisión de operaciones cognitivas, ayudan a responder adecuadamente ante una oportunidad.

Emociones Negativas.- son las emociones que producen desagrado, y son motores de rechazo, se experimentan cuando se bloquea una meta, se produce una amenaza o sucede una pérdida y están estrechamente vinculadas a la supervivencia y adaptación al entorno; quizá su incidencia en las personas se considera más potente.

Emociones Neutras.- Son emociones que ni son agradables ni desagradables, pero que comparten características de ambas, así se asemejan a las positivas en su brevedad temporal y a las negativas en la gran movilización de recursos que producen.

Sensibilidad requerida.- Comprensión de la situación, necesidades y emocionalidad de los demás, para responder a sus pensamientos, sentimientos e intereses aun cuando no sean explícitos; es la empatía con las personas en una interacción laboral.

Control de las interacciones.- Manejo de las relaciones con los demás en el entorno laboral con la intención de expresar una emoción sentida a cambio de conseguir un resultado satisfactorio.

Disonancia Emocional.- Se entiende como la discrepancia entre las emociones sentidas y las emociones que son expresadas para ajustarse a las normas de expresión organizacionales. Pueden entenderse como un estado emocional interno experimentado ante una discrepancia entre lo sentido y lo requerido, o como una conducta a mostrar una emoción fingida derivada de la discrepancia entre lo sentido y lo expresado.

Anexo 3. Entrevista a los pioneros de la organización

Fecha:	Duración:
Área:	Puesto:
Elemento de análisis	Preguntas guía
Motivo	Cómo inicia tu interés en el negocio de los parabrisas
Historia	Cuándo se crea la organización
	Dónde estaba ubicada
	Cómo empezó, qué ofrecía
	Cuántos trabajaban en ella
	Cuáles eran sus funciones
	Cuántos clientes tenían
	Con cuántas marcas iniciaron
Visión inicial	Qué objetivo tenían
	Cuál era la visión de la organización
Valores	Qué valores humanos se establecieron
	Cómo se difundían los valores y la visión con los colaboradores
Expectativa	Qué se esperaba de los colaboradores
Compromisos	Cuáles eran sus compromisos
Evolución	Cómo fue el progreso, evolución o historia de la organización
	Cómo se conforma actualmente la organización
	Qué meta persiguen como organización
	Cuántos clientes tienen actualmente
	Con cuántas marcas trabajan
Valores	Qué valores humanos tiene actualmente la organización
Visión actual	Cuál es su razón de ser como organización
	Cuál es la visión actual de la organización
	Cómo se difunde la visión con los colaboradores
Expectativa actual	Qué espera la organización de sus colaboradores
Símbolos o significaciones	Qué es lo que caracteriza a la organización, lo que la representa o como es
	Por qué ese logotipo, qué representa
	Que elementos caracterizan a la organización, con qué se identifica el equipo de trabajo
	Qué distingue a la organización
	Cuáles son las frases o palabras más comunes en el trato cotidiano entre los colaboradores
	Hay reuniones de trabajo, cómo son, qué se dice y qué se logra
	Cuál es el contenido de los discursos en la organización
	Qué ofrece a sus colaboradores
	Qué ofrece a los clientes
Actitud y estado emocional	Cuál es la actitud del equipo de trabajo
	Cómo es la colaboración del equipo de trabajo
	Qué estado anímico los caracteriza como equipo
	Cuáles son las emociones que mayormente se expresan en el trabajo cotidiano

Anexo 4. Entrevista de profundidad a los integrantes de la organización

Preguntas guía para el desarrollo de la entrevista

¿por qué trabajas en esta empresa?

¿cuáles son tus aspiraciones en la organización?

¿Cuáles son tus metas?

¿la organización tiene metas?

¿cómo saben si van bien o no con lo que hacen?

¿cómo consideras que es actualmente la coordinación con los compañeros y los servicios?

¿por qué crees que faltan esos elementos?

¿cómo se organizan para trabajar?

¿cómo consideras el ambiente de trabajo?

¿cómo son las relaciones entre los compañeros, entre las áreas o entre los de cada área, hay algo que los caracterice?

¿y la relación con el gerente, cómo es?

¿Cuál es tu visión de la organización?, ¿cómo la ves?

¿existe alguna motivación para los trabajadores?

¿hay algunas frases, comentarios motivacionales o significativos para el personal?

¿Qué significa eso para ti?

¿puedes darme un ejemplo?

¿Qué valores humanos consideras que se dan o caracterizan a la organización?

¿cómo te das cuenta de esos valores, cómo se pueden ver o hacer evidentes en el día a día de la organización?

¿qué elementos consideras que son importantes, emblemáticos de la organización, que representen qué es o cómo es Parabrisas Marruz?

¿qué representa para ti?

¿y el logotipo que significa?

¿Hay algún hecho, suceso o experiencia durante el trabajo que recuerden por lo que significo o la influencia que dejo?

¿Cómo consideras tu desempeño en la organización?

¿hay conflictos internos, como se atienden?

¿y qué haces o como te das cuenta que te enojas?

¿cuáles son las actitudes o reacciones más comunes del personal, incluido tú?

¿Cuáles son tus habilidades?

¿y cuáles son tus debilidades?

¿qué logros has tenido?

¿A qué aspiras laboralmente?

¿hay algo más que me quieras comentar sobre la organización, la operación o sobre ti?

¿Propones algo para mejorar?

Si tuvieras que realizar una actividad que es ajena totalmente a lo que se hace aquí en la empresa pero que no la puedes realizar solo, ¿con quién de los integrantes de la organización trabajarías? Y ¿por qué a esa persona?

¿con quién no trabajarías y por qué?

(Síntesis de algunos datos obtenidos)

	Respuestas de los integrantes de la organización	Observación
Edad	Las edades están dentro del rango de los 21 a 55 años	Es interesante como con significativa diferencia de edades logran coordinarse
Género	Participan 3 mujeres y 7 hombres	Predomina el género masculino por la naturaleza del trabajo
Nivel Escolar	El promedio de estudios es bachillerato, 5 cuentan con una profesión y 5 con estudios básicos.	Hay diferencias marcadas en cuanto a aspiraciones, metas y formas de desenvolverse socialmente
Estudios actuales	Solo 2 estudian licenciatura	
Lugar de Origen	Hay presencia de cuatro zonas geográficas diferentes: metropolitana, tabasqueña, chiapaneca y frontera con Guatemala	Existe diversidad de ideologías y costumbres, así como formas de expresión
Tiempo de Residencia en Tabasco	Tienen arraigo considerable en la zona donde se ubica la organización	Son estables y se adaptan al entorno
Motivo del cambio de residencia	No han cambiado de residencia desde su estancia en la organización	
Otros empleos: Lugar, Puesto, Tiempo, Sueldo, Separación	Solo 2 integrantes experimentan su primer trabajo formal y son mujeres La mitad del personal ha colaborado en diferentes momentos con la organización. 7 de los colaboradores vienen de organizaciones del mismo giro comercial	Hay experiencia considerable en el ramo y con capacidad de aprendizaje por la tendencia a ser más pragmáticos
Estado Civil	Solo dos integrantes no tienen familia propia y actualmente estudian una licenciatura	Hay estabilidad emocional relativamente
Tiempo de unión en pareja	El promedio es de 6 años	
Hijos Edades y Ocupación	El promedio de edades de los hijos es de 9 años y la mayoría son estudiantes	Existen necesidades y obligaciones como ejes centrales de manutención
Edad de la pareja	Relativamente similar a la suya a excepción del jefe de taller puesto que tiene una pareja 30 años menor que él.	Congruencia con iguales
Lugar de origen de la pareja	Todos coinciden que son del estado de Tabasco	Quizás un motivo del arraigo en la zona
Ocupación de la pareja	5 se dedican a las labores domésticas y 5 tienen un empleo formal	
Puesto en la organización	Hay 4 puestos directivos y 6 subordinados, entre los directivos hay 1 puesto operativo y dentro de los subordinados hay 2 puestos administrativos	Estructura relativamente nueva
Antigüedad en el puesto	Se han mantenido en el puesto actual	Capacidad de adaptación y estabilidad
Antigüedad en la organización	Oscila en un rango entre 10 y 3 años	
Jornada laboral	Todos tienen un horario de 8:00 a 18:00 hrs. con un periodo de comida de 14:00 a 15:00 hrs. de lunes a viernes y el sábado de 8:00 a 14:00 hrs.	Jornada exhaustiva, pero con tiempos de descanso por el número de servicios diarios
Ingreso mensual	Se ubica en un rango de \$ 1,600 y \$ 2,400 semanal	Solo cubre las necesidades básicas

Domicilio, Lugar	La mayoría vive en un radio de 5 km máximo de distancia de la organización, solo 2 viven a mayor distancia	Estrategia económica
Propiedad/Renta	Solo dos integrantes rentan, los demás cuentan con casa propia o es de su pareja o de sus padres	Capacidad de independización Constancia
Arraigo en el domicilio	Desde que están en la organización	
Vive con:	Familia propia, solo 2 con sus padres	
Dependientes económicos	En promedio son 2; sin embargo, el subgerente tiene 5 hijos	Existen necesidades y obligaciones como ejes centrales de manutención
Como se desplaza al trabajo	Mediante transporte público	Inversión de 1 horas más a la jornada laboral
Motivo de trabajar ahí	Manifiestan sentirse cómodos en la organización	Relativa satisfacción en el trabajo o conformismo
Aspiraciones, Metas	Mantenerse y mejorar en la organización	Búsqueda de superación y progreso
Visión de la organización	Todos consideran a la organización como punto de estabilidad y aprendizaje Todos refieren momentos donde experimentan situaciones de inequidad, de no ser tomados en cuenta, de falta de reconocimiento o de incomprensión Califican como bondadosa a la organización por el apoyo que han recibido de ésta Conciben el ambiente laboral como bueno, pero con presencia de momentos de individualismo; sin embargo, refieren lograr metas trabajando en equipo	Elementos simbólicos de la ideología, interacción y compromiso organizacionales
Propuesta para mejorar	Mayor integración y comunicación entre todos	Necesidad inmediata para la organización
Relación con los directivos	8 de los colaboradores consideran que el ambiente cambia con la presencia del gerente, tornándose más rígido y serio	Oportunidad de desarrollo de las habilidades sociales
Relación entre colaboradores	Coinciden en tratar de evitar problemas y limitarse solamente a trabajar en su jornada laboral El personal operativo considera los encuentros informales, fuera de la jornada laboral, como una retroalimentación del trabajo donde existe libertad de expresión, comprensión y apoyo de los compañeros	Evasión y necesidad de retroalimentación

Anexo 5. Entrevista de reacción y guías de apoyo

	Fecha:		Duración:	
	Área:		Puesto:	
Registro de datos				
Nombre				
¿Cómo te sientes con el servicio realizado?, ¿Por qué?, ¿qué necesitas hacer?				
Antes de la actividad, ¿cómo te sentías?				
Durante la actividad, ¿cómo te sentiste?				
Al final de la actividad, ¿cómo te sentiste?				
¿Cómo evalúas el servicio?				
¿Y la colaboración de los que intervinieron?				
¿y el resultado obtenido?				
¿Te enojaste en algún momento?, ¿por qué y qué hiciste?				
¿Necesitas decirle algo a algún compañero o jefe?, ¿qué y por qué?, ¿qué pasa si lo haces?, ¿y qué pasa si no lo haces?, ¿cómo te sientes con esa situación?				
La actividad, ¿fue fácil?, ¿por qué?, ¿te angustiaste, preocupaste, o ...?				
¿Qué pensaste cuando llego el cliente?				
¿Qué pensaste durante la actividad?				
¿Qué pensaste al final de la actividad?				
¿Qué mejorarías?, ¿por qué?				
¿Estas satisfecho con el trabajo?, ¿Por qué?				
¿Te gustaría saber lo que tus compañeros, el jefe o el cliente piensa del servicio y de la colaboración de los que participaron?, ¿por qué y qué harás con eso?				
¿Cuál fue la actitud personal, de los compañeros, de los directivos y del cliente?				

Complemento del Anexo 5. Guía de apoyo para la entrevista de reacción

Guía de apoyo para identificar la emocionalidad en el trabajo

Evaluación del Evento				
Estímulo	Síntomas Fisiológicos	Expresión Motora	Tendencias de Acción	Sensaciones
¿Qué tan repentino y abrumante ocurrió?	Escalofríos en cuello y espalda	Sonrisa	Fijar la atención al estímulo	Intensidad
¿Qué tan familiarizada estaba la persona?	Extremidades flojas	Abrir la boca	Fijar la atención lejos del estímulo	Duración
¿Cuán probable es su ocurrencia?	Palidez	Cerrar la boca	Búsqueda de información	Valencia
¿Qué tan agradable es?	Nudo en la garganta	Tensar la boca	Centrado en sí mismo	Excitación
¿Qué tan desagradable es?	Problemas estomacales	Fruncir el ceño	Atención dirigida hacia los demás	Tensión
¿Qué tan importante es para las metas o necesidades actuales?	Latidos en aumento	Cerrar los ojos	Físicamente en movimiento hacia el estímulo	Enojo

Guía de apoyo para describir la emocionalidad en el trabajo

Categorías afectivas	Palabras derivadas
Admiración	Admiración, adoración, reverencia, rendir culto, aturdimiento, raptó, maravilla, fascinación, absorción, hechizo
Diversión	Diversión, humos, risa, sonreír, jugar, festejar
Enojo	Enojo, ira, furia, resentimiento, fastidio, molestia, disgusto, incomodidad
Ansiedad	Ansiedad, angustia, aprehensión, nervios, preocupación, cautela
“Ser tocado”	“Tocarse”, conmoverse, conmocionarse, ser afectado
Aburrimiento	Aburrimiento, tedio, indiferencia, languidez, abulia, desidia
Compasión	Compasión, empatía, lástima, conmiseración, piedad
Menosprecio	Menosprecio, desdén, desprecio, humillación
Comodidad	Comodidad, satisfacción, bienestar
Desesperación	Desesperación, desconsuelo, desesperanza
Decepción	Decepción, desencantamiento, desilusión, frustración
Asco	Asco, aversión, repulsión, náusea, desagrado
Insatisfacción	Insatisfacción, displacer
Envidia	Envidia, perfidia
Miedo	Miedo, horror, temor, susto, pánico

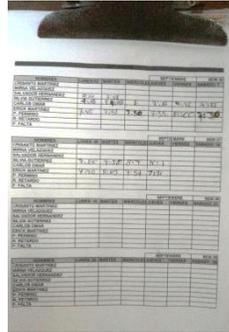
Anexo 6. Registro de observación de la práctica organizativa simbólica

Servicio:		Cambio de parabrisas				
Vehículo:					Fecha:	
Registro de datos						
Elementos emocionales	Concepto	Instalador	Chofer	Jefe de taller	Subgerente	Cortador
Motivo	Motivo o estímulo que lleva a la acción en el momento de la experiencia					
Cognitivo	Pensamiento que se tiene sobre la experiencia emocional					
Expresión Verbal	Uso de la(s) palabra(s) en el momento de la experiencia					
Expresión Corporal	Fenomenología, movimientos corporales en el momento de la experiencia					
Intensidad del sentimiento	Fuerza o energía del sentir que se percibe con la emoción/nombre dado al sentimiento vivenciado en la experiencia					
Elementos culturales	Concepto	Instalador	Chofer	Jefe de taller	Subgerente	Cortador
Valores	Principios, virtudes o cualidades que caracterizan a una persona, una acción o un objeto que se consideran típicamente positivos o de gran importancia por un grupo social					
Supuestos	Ideas y opiniones que tienen los miembros de una organización respecto de sí mismos y los demás, de la organización y el entorno.					
Artefactos	Todo objeto con valor simbólico cargado de algún significado dentro de un grupo social					
Símbolos	Signo que establece una relación de identidad con una realidad, generalmente abstracta, a la que evoca o representa en un grupo social.					

Anexo 7. Evidencias documentales y fotográficas



Inventario de unidad



Lista de asistencia



Area Administrativa



Traslado de Parabrisas



Regla de Limpieza



Instalación de Parabrisas



Área de Taller



Regla de Uniforme



Reconocimiento



Instalación Foránea



Instalación de Medallón



Instalación Local



Grupo Informal



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

ACTA DE DISERTACIÓN PÚBLICA

No. 0018

Matrícula: 2163801563

ANÁLISIS DE LA RELACIÓN
ENTRE LA INNOVACIÓN Y LA
CULTURA EN LA ORGANIZACIÓN.



RAYMUNDO MÁRQUEZ AMARO
ALUMNO

REVISÓ

MTRA. ROSALBA SERRANO DE LA PAZ
DIRECTORA DE SISTEMAS ESCOLARES

Con base en la Legislación de la Universidad Autónoma Metropolitana, en la Ciudad de México se presentaron a las 11:00 horas del día 1 del mes de diciembre del año 2020 POR VÍA REMOTA ELECTRÓNICA, los suscritos miembros del jurado designado por la Comisión del Posgrado:

DRA. MARÍA TERESA DEL SOCORRO MONTOYA FLORES
DR. SERGIO ANTONIO BASTAR GUZMÁN
DR. ANTONIO BARBA ALVAREZ

Bajo la Presidencia de la primera y con carácter de Secretario el último, se reunieron a la presentación de la Disertación Pública cuyo denominación aparece al margen, para la obtención del grado de:

DOCTOR EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

DE: RAYMUNDO MÁRQUEZ AMARO

y de acuerdo con el artículo 78 fracción IV del Reglamento de Estudios Superiores de la Universidad Autónoma Metropolitana, los miembros del jurado resolvieron:

APROBAR

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

DIRECTOR DE LA DIVISION DE CSH

DR. JUAN MANUEL HERRERA CABALLERO

PRESIDENTA

DRA. MARÍA TERESA DEL SOCORRO
MONTOYA FLORES

DR. SERGIO ANTONIO BASTAR GUZMÁN

SECRETARIO

DR. ANTONIO BARBA ALVAREZ

El presente documento cuenta con la firma -autógrafa, escaneada o digital, según corresponda- del funcionario universitario competente, que certifica que las firmas que aparecen en esta acta - Temporal, digital o dictamen- son auténticas y las mismas que usan los c.c. profesores mencionados en ella