

Universidad Autónoma Metropolitana

**CONFORMACIÓN DE GRUPOS INFORMALES
EN UNA MEZCLA DE DIVERSIDAD SEXUAL**

Trabajo terminal para la Licenciatura de Administración

Asesor: Barba Álvarez Antonio

Alumna: Carrillo Andrés Sandra Alejandra

Matricula: 99323061

Septiembre 2003

CONFORMACIÓN DE GRUPOS
INFORMALES EN UNA MEZCLA
DE DIVERSIDAD SEXUAL.



Carrillo Andrés Sandra Alejandra

A mis padres y hermanos por su apoyo incondicional, les dedico este y todos los logros de mi vida.

Gracias por ser mi guía y apoyo.

ÍNDICE

Agradecimientos

Introducción

PARTE 1: MARCO TEÓRICO

1. Hacia una investigación organizacional

1.1	Panorama en una investigación.	14
1.2	El porqué de la investigación.	15
1.3	Mapa de la investigación.	17

2. Acotamiento de la investigación

2.1	La cultura: enfoque y nivel de análisis.	20
-----	--	----

3. Conceptos teóricos–organizacionales

3.1	Grupos informales; ¿que son?: lo bueno y lo malo.	31
3.1.1	Tipos de grupos informales.	33
3.2	Grupos formales.	37
3.3	Identidad.	39
3.3.1	Identidad tangible.	39
3.3.2	Identidad intangible.	40

4. Conceptos categóricos

4.1	Profesión.	44
4.2	Diversidad sexual.	44
4.2.1	Mujeres.	47
4.2.2	Heterosexuales.	47
4.2.3	La diversidad sexual; caminando a la organización: Homosexuales.	48

5.	Filadelfia -análisis organizacional-	52
----	--	----

PARTE 2: METODOLOGÍA

6. Importancia de la metodología

6.1	Método cuantitativo.	61
6.2	Método cualitativo.	62

PARTE 3: ESTUDIO DE CASO

7. Estudio de caso.	69	
8. Objeto de estudio: “PERFILES”	71	
8.2	Fotografía abstracta de la organización: Misión, Visión.	72
8.3	Estructura y proceso.	74
8.4	Fotografía física de la organización: Servicios.	76
8.5	Puestos y tipo de actividades.	76
9. El clima organizacional.	83	
10. Identidad de “PERFILES”	86	
10.1	Nivel individual: identidad con la profesión.	88
10.2	Nivel grupal grupos informales.	93
10.3	Funcionalidad de los grupos informales.	107
10.4	Identidad organizacional.	111

PARTE 4: CONCLUSIONES

11.	Conclusiones.	118
-----	-----------------------	-----

Bibliografía	128
-------------------------------	------------

Anexos

ANEXOS

- ANEXO 1. Cronología de cómo era visto el hombre en la organización.
- ANEXO 2. ¿Qué son las minorías?
- ANEXO 3. Cuestionario de la estructura organizacional.
- ANEXO 4. Clima organizacional de “PERFILES”
- ANEXO 4A. Cuestionarios estructurados para determinar el clima organizacional
- ANEXO 5. Cuestionarios semi-estructurados

AGRADECIMIENTOS

No existen palabras para expresar la gratitud a todos aquellos que me han favorecido y apoyado para concluir satisfactoriamente mis estudios de licenciatura y este trabajo terminal que presento a continuación.

En primera instancia quiero expresar mi gratitud a mis padres Mario y Fede porque siempre han estado ahí en todo momento para iluminar mi camino a lo largo de mi vida, siendo un pilar y guía en todo lo que se pueda describir y en lo que no se pueda pronunciar, por impulsarme siempre hacia adelante con sus consejos y regaños; por cada día que han estado conmigo les dedico esta meta alcanzada ya que no encuentro la manera de expresar todo aquello que siento. De la misma forma expreso esa gratitud a mis hermanos Toño, Oscar, Cristi y Judith que soportaron los desvaríos y me brindaron sus consejos en una interminable búsqueda.

Por otro lado también agradezco a todos esos amigos incondicionales que Dios pone en el camino, sirviendo de soporte emocional para cualquier ser humano, haciendo una mención a Hayde, una persona especial ya que aparece y brinda esa mano en medio de la penumbra, de la misma forma a mis amigos de la universidad que caminamos juntos por un desfile lleno de aprendizaje. Y claro no podía faltar la pareja incondicional, Octavio que se mantiene impulsando y apoyando todo tipo de retos, locuras y aventuras.

Así mismo agradezco a mi asesor Antonio Barba ya que con su gran capacidad, paciencia, objetividad y tolerancia, ha esclarecido la neblina que abrumaba mi pensamiento por medio de recomendaciones, correcciones y comentarios valiosos; asimismo, servir de inspiración para continuar por el camino del conocimiento.

También es necesario expresar mi gratitud a la empresa "PERFILES" ya que me brindaron la confianza y permitieron que ahí desarrollara mi estudio de caso.

INTRODUCCIÓN

Las investigaciones que se presentan en nuestro tiempo están obligadas a responder a las exigencias de la sociedad así como a sus transformaciones, entre estas transformaciones encontramos hoy en día es la diversidad sexual que va avanzando y reclamando espacios. Entre los espacios que se reclaman, están, las organizaciones, ya sean gubernamentales, no gubernamentales, civiles, y/o privadas.

Entre la diversidad sexual existente solo nos enfocaremos a los hombres heterosexuales a las mujeres y a los hombres homosexuales; estos últimos se dividen en dos, por un lado están los que se declaran e identifican como tales y por otro lado están, los que aún se mantienen ocultos en el closet; en esta investigación se toma en cuenta a los que se asumen e identifican ante la sociedad.

Lo que pretende este trabajo principalmente es ver las características generales que permitan identificarse a la diversidad sexual al interior de una organización, y analizar su efecto en la organización ya sea para beneficio o perjuicio; así como los efectos colaterales que su paso pueda cuasar.

Por otra parte se analiza la identidad de la organización y así mismo la conformación de grupos informales al interior de la organización, en ellos su tipo de comportamiento, funcionalidad y dinámica; ya que nos encontraremos a un grupo en constante movimiento debido a las características por medio de las cuales se identifican.

La inquietud nace debido a la cultura que desarrolla la sociedad mexicana, es decir el machismo, que se expresa en las diferentes instituciones ya sea la familia, o el trabajo (organizaciones), entre otros; este machismo puede ser en contra de la mujer o bien a todo lo que sea diferente al hombre heterosexual. Tratando de analizar si ese efecto surgido en la sociedad en general se repite al interior de una organización.

El trabajo presente está conformado por cuatro partes básicas; en la primera encontramos un marco teórico en función de la temática propuesta analizar, así también la segunda

contiene una reflexión metodológica para internarnos, confrontar y contrastar con un estudio de caso que se desarrolla en la tercera parte que se lleva a cabo en la empresa "PERFILES" y por último encontramos las conclusiones en la parte cuatro, partes que se explican a continuación.

La primera parte es dividida en cinco sub-partes en ellas encontrara un contexto panorámico para la investigación así como la justificación y guía del trabajo, mostrando su pertinencia según nuestro enfoque; así mismo la delimitación y acotamiento de la investigación, encajando está, en un enfoque de cultura organizacional que se mueve en el nivel laboral como análisis primario.

En la delimitación del análisis encontramos los conceptos que guían la investigación; dando su concepto y su relación con el análisis; estos son divididos en dos partes, por un lado están los conceptos teóricos-organizacionales como son los grupos formales, grupos informales y la identidad. Y por otro lado están los conceptos categóricos del análisis, estos son la profesión y la diversidad sexual siendo estos dos, una propuesta para las características que permiten la conformación de grupos informales; punto que se trata de aclarar y confirmar en el estudio de caso. Cabe mencionar que los dos tipos de conceptos están interrelacionados entre sí.

Para concluir la primera parte se lleva a cabo un análisis de la película de Filadelfia guiados por Ruth Holliday, mostrando la importancia y pertinencia que exige hablar de sexualidad al interior de las organizaciones.

La pertinencia de este análisis se expresa ya que hoy en día, se ve que cualquier cosa que pase en el medio afecta a la organización. De la misma forma, las personas que integran una organización trasladan a ellas sus costumbres, con posibilidad de desarrollar de ésta interacción una forma específica de cultura para cada organización.

Mientras que la segunda parte del análisis, se encarga de un reflexión metodológica, para abordar de la forma más pertinente la investigación, mostrando los pros y contras de los métodos existentes.

Al establecer el método que mejor se adapta a nuestro estudio, se muestran los instrumentos que se utilizan y la forma en que se utilizan; dejando notar que en esta investigación existe una combinación de métodos, entre los que encontramos el método cuantitativo y el método cualitativo según los objetivos que se pretenden alcanzar en cada punto del estudio de caso, es importante hacer ver que los métodos son complemento uno del otro, más que una lucha de reemplazar el uno por el otro.

Ya en el estudio de caso, la tercera parte, se trata de abarcar por medio de los instrumentos metodológicos según el caso, tomando en cuenta que se analiza una organización que esta abierta a contratar personal que esta inmerso en la diversidad sexual, sin necesidad de que se oculten.

En primera instancia se trata de describir a la organización de manera abstracta, es decir, su misión, visión, estructura y proceso; y por otro lado se trata de describir a la organización de manera física, es decir, el tipo de puestos, actividades, servicios, número de personal, distribución de personal, etcétera.

En este sentido se lleva a cabo un análisis del clima organizacional, para tratar de tener una aproximación de la situación que vive la empresa en su funcionamiento diario, como el personal que lo dirige y el que lleva a cabo las tareas; dando una aproximación a la identidad de sus personajes.

En la última parte del estudio de caso se muestra la identidad de la organización; esta va desde la identidad de la profesión con cada uno de los individuos, por otra parte la identidad entre los individuos de la organización y por último la identidad de los individuos con la organización.

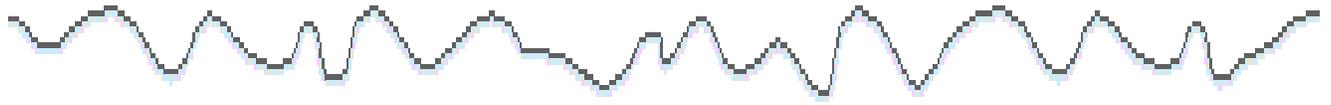
Cuando se trata de ver la identidad con la profesión que ejercen los individuos se muestra una gran vocación de estos con su profesión, pudiendo ser utilizado al máximo para provecho de la organización. En esta lógica se trata de ver las características que permiten al grupo de trabajo identificarse o bien lo que es la conformación de los grupos informales dentro de la organización, destacando características particulares del grupo dentro de la

organización, entre estas un funcionalidad particular de un grupo que se establece en esta empresa.

Podrán ver que los grupos no son estáticos, sino mas bien dinámicos, cambiando estos según los integrantes que lo componga y las circunstancias que los rodee, ya que cada individuo traslada con él, un conjunto de particulares que no se pueden repetir en alguna otra organización ya que cada individuo es único, y por lo tanto las características de cada empresa son únicas así como sus grupos que la componen.

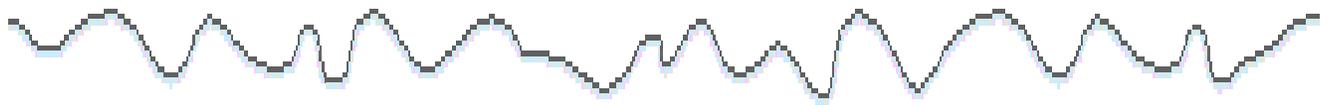
También podrá encontrar una parte de anexos que hace más claro algunos comentarios que se llegan a realizar en cuanto a clasificaciones como son las minorías o bien las criticas que se realizan a la forma de administración que se ha venido desarrollando en cuanto, el valor que se le concede al hombre que esta inmerso en las organizaciones.

Sin mas preámbulos damos inicio a esta aventura, esperando satisfaga las exigencias requeridas iniciando así con la reflexión teórica y recordando que todo lo escrito aquí es responsabilidad exclusiva del autor.



PARTE 1.

MARCO TEORICO



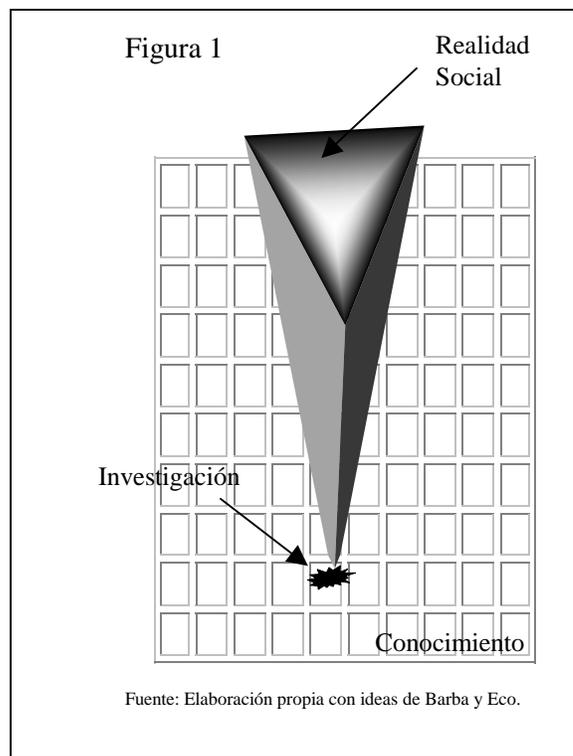
1. HACIA UNA INVESTIGACIÓN ORGANIZACIONAL



1.1 PANORAMA EN UNA INVESTIGACIÓN

Para abordar un tema de investigación, es importante tener un criterio general para comprender el contexto en el que nos desarrollamos y todos los factores que intervienen en él, ya que estamos inmersos en la sociedad que día a día se va transfigurando hacia una nueva realidad. Realidad que es analizada desde diferentes enfoques, en donde cada uno de ellos engendra sus propios conceptos con los cuales partir.

Tomando en cuenta que vivimos en una realidad social que no puede ser estudiada bajo una sola perspectiva o desde un solo estudio; sino es la composición de todos la que enriquece el conocimiento. En la figura 1 se muestra la cuadrícula que representa el conocimiento, mientras que el triangulo es la realidad que se va moviendo en todas las direcciones y con múltiples efectos y justamente debajo de esta realidad y en una porción del conocimiento se encuentra esta investigación. Investigación que parte de un análisis organizacional desde un enfoque de cultura organizacional.



La pertinencia de este análisis se expresa ya que hoy en día, se ve que cualquier cosa que pase en el medio afecta a la organización. De la misma forma, las personas que integran una organización trasladan a ellas sus costumbres, con posibilidad de desarrollar de ésta interacción una forma específica de cultura para cada organización.

Así también, como existe el desarrollo en el conocimiento, existe la evolución en la realidad; hoy en día, debemos tomar en cuenta la diversidad sexual que se manifiesta. Una realidad que debe ser considerada y analizada; tomando en cuenta que se incorporan a las organizaciones.

1.2 EL PORQUÉ DE LA INVESTIGACIÓN

La inquietud de esta investigación es para descubrir qué valores se juegan en la organización que contiene la diversidad sexual, así como la identidad de cada integrante con la organización y la identidad de ellos con su profesión; todo con el fin de analizar y comprender las características con las cuales se conforman los grupos informales.

En los grupos informales se pretende visualizar las características particulares por medio de las cuales se conforman a pesar de la diversidad sexual, asimismo ver el comportamiento de estos grupos informales y analizar su efecto que pueda causar a la organización ya sea para beneficiarla o afectarla.

Algunas de las interrogantes que permiten internarse a la investigación son: ¿La cultura de la organización es propia o los miembros la trasladan?, ¿Hay verdadera identificación de ellos con su profesión y con la empresa?, ¿Hay formación de grupos informales?, ¿Qué características buscan los miembros para incursionar en un grupo informal?, ¿Se encuentra lo que se busca en los grupos o en la empresa?, ¿Cómo se forman los grupos informales en la combinación de diversidad sexual?, ¿Existe homofobia en los lugares de trabajo?, ¿Que porcentaje verdadero de homosexuales en relación con la profesión de estilistas, en comparación con los heterosexuales y las mujeres?. Estas y otras preguntas permitirán esclarecer y analizar la conformación y funcionalidad de los grupos informales en una mezcla de diversidad sexual.

Cabe mencionar que en esta organización se acepta la diversidad sexual sin prejuicios y sin necesidad de que se oculten, como en otras profesiones, ya que están excluidos de la sociedad; el fin principal es ver el costo o beneficio de esta aceptación. En este sentido, el análisis está orientado hacia la diversidad sexual.

La aportación que este trabajo pretende, es analizar los valores culturales bajo los cuales se rigen estos grupos y su repercusión en una organización, así mismo, tratar de ver si en una mezcla de diversidad sexual hay características que permitan que se identifiquen unos con otros (mujeres, hombres heterosexuales y homosexuales) para la conformación de grupos informales al interior de una organización y sobre todo ver las implicaciones que esto conllevaría.

Se parte de la idea de la destrucción de los patrones culturales que rigen la sociedad, hacia una nueva visión; esto quiere decir; que se trata de ver la relación existente entre las personas organizadas al interior de la empresa. Y ver si estos patrones culturales y la identidad que desarrollan, logran un beneficio para la misma.

Como se verá más adelante, existe una gran diversidad de conceptos de cultura; entre los que resaltan el cumplimiento de reglas y normas imperceptibles; en donde los individuos deben acatarse a los parámetros establecidos; porque de ser lo contrario quedan excluidos. Sin embargo es de llamar la atención la coexistencia que se llega a generar con los grupos diferentes, -puesto que existen-.

En la organización se ve reflejada esta situación ya que son productos de la interacción dialéctica con el ambiente. Existe la analogía en donde se interpreta a las organizaciones como sociedades en miniatura puesto que las organizaciones, pueden tener culturas diferentes a las de la sociedad de la cual forman parte. Siendo esta delimitación la piedra angular para el análisis que se emprende en este momento, con la visión de que estamos inmersos en una cultura aún predominada por el machismo. Y por lo tanto -sin ser regla general- el comportamiento exigido por la sociedad es la homofobia.

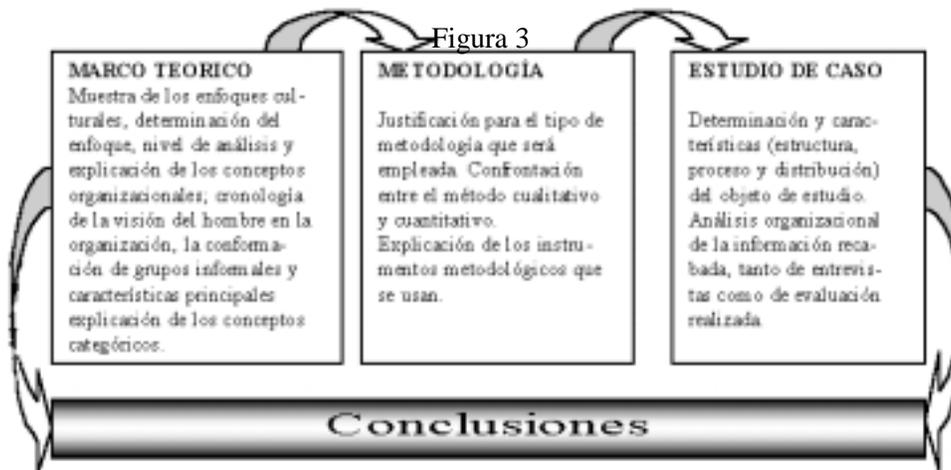
1.3 MAPA DE LA INVESTIGACIÓN

Figura 2

Se plantea el mapa que guía este análisis, que incorpora una reflexión teórica con respecto a la problemática, enseguida se establece la metodología concentrada para la investigación y el estudio de caso combinándolo con las conclusiones. Se muestra en la figura 2 un rompecabezas, que simboliza la interacción/complemento/confrontación, de las partes que se encuentran en la realidad, como es el conocimiento teórico (marco teórico) y la practica (estudio de caso); confrontados en una investigación.

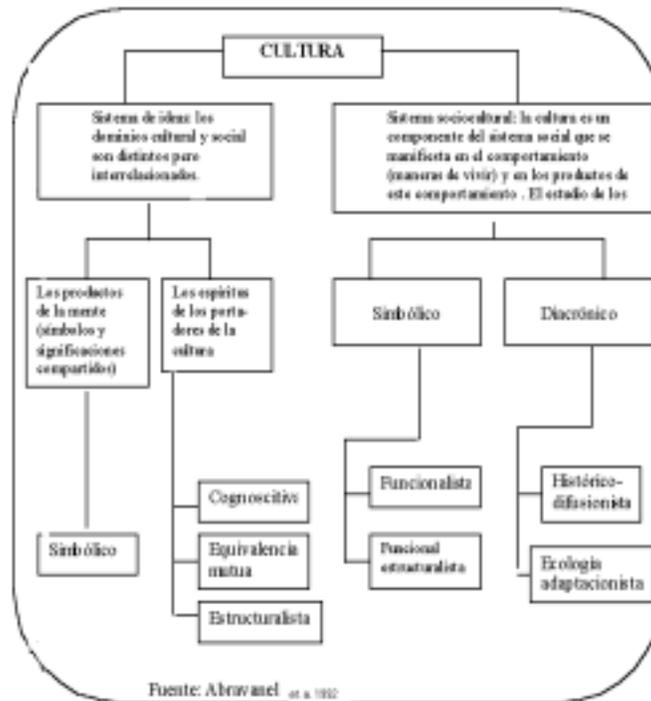


En la figura 3 se ve más detalladamente el contenido de los apartados que lo integran, comenzando así la aventura.



Para abordar el tema de cultura se retoma el estudio realizado por Abravanel (1992), Barba y Solís (1997); según las diferentes concepciones de cultura de cada enfoque; que se muestran en el esquema 1, para así llegar a determinar la concepción específica de cultura en esta investigación ya que el enfoque que guía la investigación es la cultura organizacional.

Esquema 1



2. ACOTAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN



2.1 LA CULTURA

En cada uno de los conceptos de cultura, se muestra la exclusión de uno por el otro, o bien combinación, fusión o complemento como se muestra al realizar una revisión¹. En esta revisión de los conceptos de cultura, dejan notar que los empleados deben adaptarse a las reglas y normas traducidas en cultura y a veces la cultura es traducida en normas y reglas, las cuales, los empleados deben acatar, investigando sólo lo que quieren y como se les tiene más conforme.

También existe una separación. Para unos sólo es la trasmisión de símbolos y significaciones mientras que para otros, es la fusión y adaptación de uno hacia otros, y por lo general se hace ver el sistema social ajeno al cultural con posibilidades de ser relacionados, o bien uno siguiendo al otro. Sin percatarse que van juntos e instantáneos que ya son complemento para el hombre.

La cultura en ésta investigación se concibe dentro de la organización como un sistema social-cultural-político, en donde se trasladan individuos con valores, creencias, credos, filosofía, estilos de vida, ideología propia, etcétera; que se expresan en comportamientos, que son transmitidos para cohesionar y estabilizar a sus miembros con la organización, por

¹ Por un lado vemos el enfoque **cognoscitivo** en donde la cultura se da bajo el aprendizaje, que se manifiesta en el clima organizacional de la competencia, por lo tanto es necesario creer y saber para comportarse de manera aceptable; por otro lado en la **equivalencia mutua**, se rechaza la idea de bienes comunes así como de creencias, percepciones y significados permitiendo a los empleados predecir mutuamente sus comportamientos y así funcionar a pesar de las motivaciones y de las metas tan divergentes.

Por otro lado encontramos el **estructuralista** representada con Levi-Straus; en donde las manifestaciones aparentes -muy variadas-, son en realidad sólo permutaciones y transformaciones de los mismos procesos universales; de la misma forma pero aplicado se expresa la **funcionalista**, ya que, si las organizaciones desean funcionar y prosperar, deben tener en cuenta la elección de sus estructuras, procedimientos, los deseos de sus miembros funcionando como un mecanismo que permite al individuo enfrentar mejor los problemas que se presentan durante su búsqueda de satisfacción personal.

Siguiendo con esta idea de adaptación vemos la **funcional estructuralista** que considera la cultura como un mecanismo adaptable que permite a los individuos constituirse en una comunidad bien definida en un lugar preciso.

Las organizaciones son sistemas que tienen metas, intenciones y necesidades cuyas relaciones con su medio pueden definirse como interacciones funcionales; en esta visión de adaptación encontramos la **ecología poblacional** donde la cultura mutara hacia la imposición y sometimiento del fuerte hacia el débil.

Y por ultimo encontramos la **simbólica** en donde Weber destaca los significados que los actores conceden a sus propias acciones e interacciones; que de alguna forma se ve reforzada por la concepción que maneja el **histórico difuncionista**, ya que, considera la cultura como configuraciones o formas temporales, interactivos, súper orgánicas y autónomas nacida en circunstancias y procesos históricos.

En caso de requerir mayor información remitirse a los autores originales.

medio de la negociación y equidad; o de lo contrario los individuos y los grupos pueden hacer inestable la organización o dividirla; retomando el pensamiento de Smircich (1981) y dejando la idea, de que la cultura, es algo que la organización tiene, sino más bien la cultura es algo que la organización es.

Las circunstancias que rodean a una organización pueden hacer surgir ciertos valores e ideologías que continúan influyendo en el funcionamiento de la organización mucho más allá de su utilidad sobre los planos de supervivencia y adaptación.

La construcción de estos valores, ideología, mitos, leyendas, que dan vida a la organización se da por medio de experiencias, accidentes, desgracias, eventos, sucesos importantes, etc, que trasladen los individuos que integran la organización constituyéndose en la identidad que va de la mano con la cultura que se ejerce.

Y por esta razón la organización “**es**” por la interacción ejercida con los individuos. Se retoma esta idea considerando que en esta investigación hay una mezcla de heterosexuales, homosexuales y mujeres en convivencia mutua, dentro de una organización, considerando, que esto se logra debido a la tolerancia y respeto de su propia identidad.

De la misma forma, la cultura que se ejerce en la sociedad es por medio de la interacción; con la comunidad, con los individuos, con las organizaciones y sus medios; ejerciendo una retroalimentación manifestada en la metamorfosis de la sociedad en la combinación de razas, credos, y clases; repercutiendo en las organizaciones.

Por estas razones, se muestra que la cultura es el mejor enfoque con el cual nos podemos internar a la investigación, tomando en cuenta la visión metafórica para estudiar las organizaciones. Determinándose así el enfoque de cultura organizacional.

Las organizaciones son estudiadas desde tres grandes parámetros planteados por Barba y Solís (1997); el primero como la metáfora mecánica que va de 1900 a 1945, la segunda, la metáfora orgánica de 1945 a 1980 y por último la metáfora cultural que corre de 1980 hasta nuestros días.

La investigación esta plantada en la metáfora cultural y algunos de los conceptos en que se apoya surgen de la metáfora orgánica, que surgen de contraponer la metáfora mecánica; por lo tanto se realiza una combinación de conceptos que se utilizan mostrado en la figura 4.



Es necesario considerar a la cultura como preámbulo para internarnos a estudiar la organización, siendo el enfoque más conveniente, al tratar de ver cuáles son las características en la conformación de los grupos informales en la interacción de heterosexuales, homosexuales y mujeres en una organización; proponiendo dos líneas para esta conformación 1) Profesión, y 2) Preferencia sexual; que se desarrollan más adelante en los conceptos categóricos que delimitan la investigación.

Se trata de identificar los grupos formales e informales al interior de una organización y su expresión con la identidad y con el desempeño; confrontados con los temores de la sociedad. Ya que el homosexualismo es una realidad que se destapa en México en nuestros tiempos, aparejado con la homofobia²; por tanto se trata de visualizar el proceso de incorporación de estos grupos a la organización y la forma en que se organizan; tratando de identificar, sí, el comportamiento que se ejerce en la sociedad es trasladado a la organización (por medio de los grupos sí los conformasen). Enfocándonos así al grupo laboral determinado como un nivel de análisis de la cultura laboral.

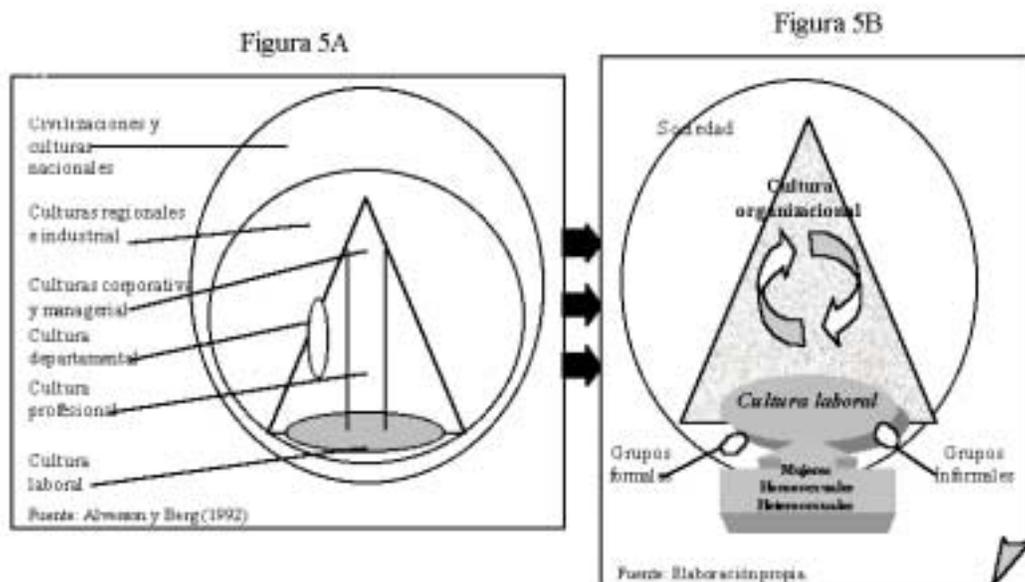
La cultura laboral la proponen Alvesson y Berg (1992) visualizando su modelo en la figura 5A; mostrando en una de sus partes el lugar en donde se encuentra el análisis.

De una manera resumida basándonos en la figura 5A se trata de representar en la figura 5B el nivel en donde se enfoca la investigación mostrando a la organización, por un lado,

² Aquí la problemática se refleja al tratar de ver sí el ser homosexual esta restringido el acceso a una profesión cualquiera o bien, solo en una profesión "X" -en este caso estilista- se esta permitida la entrada abiertamente a la homosexualidad, esto en busca de no perder su identidad o bien para no dejar de ser ellos mismos.

su contexto externo y al interior la conformación existente en el nivel laboral; y por otro lado la dinámica de la cultura que se pretende visualizar. Siendo necesario explicar los conceptos básicos que guían y acotan la investigación permitiendo que estos conceptos estén interrelacionados entre sí. Tratando de identificar la cultura y su movimiento interno, que caracterizara la conformación de grupos por medio de los individuos.

Una vez establecido el enfoque cultural en el cual la investigación tiene cabida, el nivel laboral es el medio por el cual nos internamos; por las siguientes razones: 1) se habla de grupos, 2) la organización que se verá tiene una estructura semi-plana, 3) la organización esta dedicada a servicios y atención al cliente y 4) la diversidad sexual se encuentra al interior, en el plano laboral.



La temática principal va aparejada de los homosexuales que se incorporan a la organización, abiertos a lo que son. Para lograrlos visualizar, es necesario ver al hombre como tal, para determinar la condición de humano en la organización³; pues como se vera, en un principio, era sólo un anexo de la máquina.

³ Estableciendo primeramente un breve análisis de cómo fue visto el hombre a través de la historia de la administración desde enfoques teóricos de la organización; para darnos una idea de lo desmeritado que se encontraba en su existir, dentro de la organización, expresándolo con mayor información en el anexo 1.

Esto queda más claro cuando se muestra ese ambiente tenso-mecánico, y al hombre como una maquina, recurriendo a la administración sistemática⁴ y científica⁵ para percatarse de ese hombre relegado, tratando de resaltar que ni siquiera el hombre –en términos generales- era visto como tal, mucho menos la mujer y menos mencionar al homosexual (puesto que ni siquiera, él, en años anteriores se reconocía así mismo, manteniéndose oculto en el closet -más adelante abordaremos este tema-). Estas dos administraciones se caracterizan por tener un capataz así como movimientos mínimos y estandarizados propiciando así ese ambiente tenso-mecánico del que se hablaba; posteriormente entra una nueva visión (para empaparse más sobre el tema revisar el anexo 1).

En esta nueva visión se empieza a considerar al hombre en su ser como hombre, esta visión son las relaciones humanas; pero no toman en cuenta diferencias (entre hombre y mujer y mucho menos al homosexual), debido a que a nivel mundial se desarrolló una cultura en donde predominaba el hombre-hombre (heterosexual) que no permitía la entrada o no daba el reconocimiento a la mujer u otro tipo de diversidades en la organización. Ya posteriormente se realizan análisis entorno a la diferencias de género como lo veremos más adelante y el papel tan importante que ha jugado. Cabe mencionar que aquí no hablamos de género en sí, sino, de diversidad sexual, pero es necesario considerar el género para mostrar la importancia, tal vez, desapercibida.

Como se veía la administración que toma en cuenta al hombre son las relaciones humanas; de donde surgen los grupos informales que amortiguan ese ambiente tenso-mecánico; naciendo así la metáfora orgánica en donde el hombre emerge⁶.

⁴ La administración sistémica es vista desde este punto más que un sistema ya que transmite potencia intelectual, fuerza física y la habilidad para el propósito.

⁵ En la administración científica representada por Taylor principalmente se muestra aun más mecanizado al hombre en donde no piensa y es simplemente un ser que vive bajo el instinto que sirve solamente para la ejecución de las maquinas, como un instrumento más que tendrá su recompensa expresado en el salario; existe también la racionalización que se expresa en el control sobre trabajo, la ejecución de tiempos y movimientos reflejado en la estandarización. En esta etapa se muestra un individualismo.

⁶ Dentro de los principales representantes de los grupos informales que se pueden encontrar son Mary Parker Follett, Elton Mayo, Chester Barnard y Roethlisberger y Dickson..

En este momento es necesario aclarar que la investigación contiene conceptos teóricos-organizacionales y conceptos categóricos; ambos están interrelacionados pero hay que dar su definición y aclaración. Los conceptos que se utilizan como categorías son la profesión y la diversidad sexual -heterosexuales, mujeres, homosexuales- y por otro lado los conceptos teórico-organizacionales, son la identidad y los grupos informales –grupos formales-, mostrado esto en la figura 6.

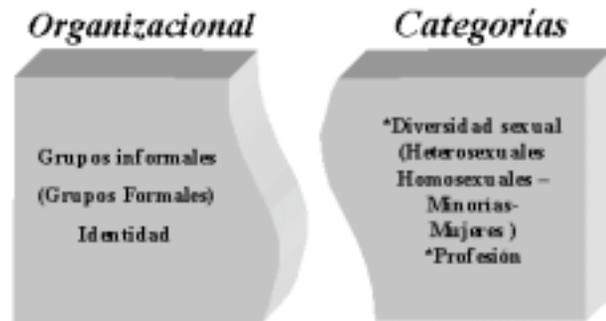


Figura 6

En primera instancia se abordaran los conceptos teórico-organizacionales para desembocar en las categorías que se consideran en la investigación; es decir, se muestran y perfilan los conceptos como identidad y grupos informales considerando la profesión que se ejerce y la diversidad que se vive dentro la empresa.

3. CONCEPTOS TEÓRICOS – ORGANIZACIONALES



Entre los conceptos teórico-organizacionales están los grupos informales siendo estos explicados por medio del estudio llevado a cabo por Elton Mayo y posteriormente confrontados y contrastados con los grupos formales para que quede claro su papel dentro de la organización. Para continuar explicando otro concepto teórico-organizacional, la identidad.

Cuando el hombre emerge en las relaciones humanas se toma en cuenta al hombre como un ser que existe, piensa, y siente pero no se hace referencia, ni diferencias entre genero, raza, credo, etc. El representante principal es George Elton Mayo, este autor fue quien manifestó el surgimiento de los grupos informales como se muestra enseguida.

George Elton Mayo (citado en Merrill: 362-377); muestra la forma en que se llevo a cabo el experimento en la Western Electric Company, porque tratando de modificar ciertas condiciones ambientales en una sala de experimentos, para determinar cual de ellas incrementaba la productividad; descubrieron que no eran las condiciones ambientales las que intervenían en la productividad, sino, las relaciones entre el personal al interior de la organización.

En su libro *“Problemas Humanos de una Civilización Industrial (1946)”* se muestra el descubrimiento de los grupos informales; con sus ventajas con base a los grupos formales. Poniendo énfasis en el deseo de llevarse bien con los compañeros; es decir, el papel de las emociones y los instintos de la asociación humana (Perrow 1991:73).

La investigación de los problemas humanos de una civilización industrial, parte con la intención de descubrir las causas que provocaban baja producción dentro de las empresas desde un enfoque de fatiga y monotonía del trabajo.

Este estudio se lleva a cabo para establecer las condiciones de los trabajadores dentro de las empresas. La fatiga vista desde un punto de vista de cansancio muscular y la monotonía como el hastío; que guarda cierta relación con las condiciones de trabajo dadas por la jornada de trabajo.

Dentro de los estudios que se realizan en la Western Electric, se tratan de establecer los parámetros para terminar con esta situación; dando inicio a muchos descubrimientos que

incursionaran una nueva visión para la administración que serán las relaciones humanas. Donde se logra ver como “*el trabajo sigue siendo el mismo lo que varia es la situación general y las transformaciones emotivas individuales*”.

Dentro de estos experimentos que se llevaron a cabo dentro la Western Electric, la relación existente entre la productividad y un conjunto de variables físicas, se introducen variables tales como las horas de descanso, su distribución y duración los lunches, etc. Así como factores y métodos psicológicos enfocados al descubrimiento de la satisfacción o insatisfacción de los trabajadores, dividido por diferentes fases que van transformando las condiciones de trabajo.

Las fases a lo largo de todo el experimento se lleva a cabo con un grupo aislado del resto del personal de producción para estar dentro de una cámara de experimentación en donde se variaban las condiciones de trabajo a lo largo de las fases del experimento⁷; los efectos que se tuvo en cada fase se explican de forma general.

Las conclusiones a las que se llegaron dentro del experimento se pueden establecer en un incremento constante del rendimiento; independientemente de los cambios realizados en los periodos, no hay gran impacto en el agotamiento muscular como era de esperarse y por lo tanto no repercute en el rendimiento; dejándose notar que en la cámara de ensayo trabajaban más satisfechas, disminuyendo las inasistencias en un 80% aproximadamente.

⁷ Algunas de las fases se mencionan a continuación:

- No se hizo ningún cambio solo fueron observadas para establecer un rendimiento base,
- No se hizo ningún cambio en las condiciones de trabajo para ver la situación y checar nuevamente el rendimiento base ya en la cámara de investigación,
- Se registro un cambio en la forma de pago,
- Se incursionaron dos pausas de descanso de 5 min c/u,
- Periodo se realizaban seis pausas de reposo de cada cinco minutos
- Se incursiono un refrigerio a las obreras a media mañana,
- Salir media hora antes de terminar el periodo,
- Se abrevio aun más el día laborable y el grupo cesaba en su trabajo diariamente a las 16 horas ,
- Solo se trabajaban 16 horas
- Se regreso a las condiciones de trabajo del 7mo periodo donde había un refrigerio y un descanso de 10 minutos,
- Se cede una concesión a las obreras.
- Reimplantación de las condiciones originales de trabajo -las de la fase 1-
- Se regreso nuevamente al 7mo periodo pero con la diferencia que las obreras traían su propia comida,
- La repetición del periodo undécimo donde se permitió al grupo la supresión del trabajo de los sábados,
- Se reimplantaron las condiciones de decimotercero

Se puede demostrar que el periodo séptimo quedo establecido como de modelo para el grupo.

Estableciendo que el rendimiento está más determinado por la jornada de trabajo, que con el número de días laborados así como una vigilancia menos estricta y la ausencia de un capataz les daba mayor comodidad al trabajar; en general se crea una mejor actitud mental y un mayor goce en el trabajo. El incremento en la producción se da por: condiciones de trabajo más agradables, más libres y más felices que son ajenas a las condiciones físicas de la planta.

¿Habría que ver cómo se refleja un ambiente más libre y más agradable?, puesto que ahora el superior no es considerado como un patrón o capataz; se ha producido un cambio en la clase de vigilancia que se realizaba dentro del trabajo. Se sentían libres hasta el punto que se podía expresar lo que pensaban reflejando una moral más elevada.

Se muestra con Mayo (1946) otro punto de análisis apoyado por Piaget para la determinación de reacciones de cualquier individuo adulto al ambiente que lo rodea estas son de tres tipos:

Lógico.- en esta esfera el individuo ha desarrollado suficiente habilidad y capacidad para discriminar y para juzgar independientemente.

Ilógico.- este tipo de reacción ha sido descrito ya como reacción condicionada; la respuesta ilógica es típica de la adaptación social.

Irracional.- La respuesta irracional por el contrario es síntoma de inadaptación social y muestra todos los signos de la obsesión.

El estudio de Piaget sirvió de guía para utilizar las entrevistas. Las entrevistas, se utilizaron en la sala de experimentos, mostrando la importancia de las emociones en los trabajadores; ya que ellos, se ven liberados de sus problemas cuando los expresan a otras personas. Así, pueden aumentar su productividad, puesto que no traen una carga emocional que le impida realizar libremente su labor. Se estudiaba con todo cuidado la situación personal y la actitud de cada trabajador.

Las entrevistas servían al individuo para descargar sus emociones negativas. La entrevista ayuda al individuo a colaborar fácilmente y satisfactoriamente con otras personas tanto

compañeros, supervisores, etc; la entrevista desarrolla el deseo y capacidad de trabajar mejor con la administración, la entrevista sirve para adiestrar y sensibilizar a los administradores. La entrevista es una fuente de información.

Las entrevistas iban en función y beneficio, ya que se realizaron a todos los empleados de la empresa por gente de ahí, pero no de su misma área; se necesitaba que dijeran todo lo que pensaban los obreros sin sentirse intimidados por sus propios supervisores. Estas se llevaban a cabo para saber y descubrir las preferencias del trabajo, estudiar los comentarios, crear retroalimentación de la información recoleccionada para corregir la situación.

De estas entrevistas se concluyo las necesidades emocionales de los trabajadores; pues veían que ellos necesitaban ser escuchados para que se sintieran tomados en cuenta (viéndose a nivel individual); pero también porque la baja de producción en ocasiones no era por tiempo, esfuerzo o fatiga sino por inconformidad de cómo eran tratados o bien las relaciones subjetivas que existían.

En la subjetividad mencionada se hace referencia a conductas emocionales que se trasladaban a la organización, es decir; existía una predisposición negativa o positiva hacia algún miembro de la organización por parecido físico, por nombres similares etcétera, en algún ejemplo se muestra que una trabajadora estaba siempre a disgusto con su supervisor, llegando a la conclusión que era, porque, él, se parecía a alguien que a ella no le agradaba; y nada tenía que ver con el supervisor. Este tipo de conductas son las que pernean la conducta al interior de la organización que se vera repercutida en el desempeño. Por otro lado se ve el apoyo que tenía el grupo de trabajo en sí mismo.

A partir de esta visión se trata de analizar a las obreras del grupo de trabajo desde un punto psicológico para saber qué tanto influyen las condiciones emocionales y personales. De ahí se trata de ver las condiciones personales y que tanta afinidad tienen una con otra llamada "*interferencia de culturas*", se ve el apoyo que se da entre las obreras y se analizan las emociones y afinidades de cada una con las demás a lo llamado semejanza de los individuos.

Mostrando que los grupos informales se compondrán por factores emocionales por los sentimientos, entre estos, el compañerismo, la amistad, lazos de fraternidad, etc; satisfaciendo las necesidades de los individuos; estas pueden ser ajenas al trabajo.

3.1 GRUPOS INFORMALES; ¿QUÉ SON?: LO BUENO Y LO MALO

Los grupos informales toman fundamental importancia; ya que demuestran la unión y fraternidad llevada a la empresa, expresado en ayuda mutua que beneficia a la organización, caracterizado por esa unión entre los trabajadores para ayudarse en su vida cotidiana al interior y exterior de la empresa.

Los grupos informales son los que le permiten al trabajador la estabilidad emocional y sentirse escuchados, apoyados, integrados, etcétera. Un ejemplo se da en la Western Electric explicado agroso modo; en donde una trabajadora del grupo de la sala de experimentación, tenia que salir a resolver un problema personal, pero le era imposible porque, ella debía completar su tarea, para poder salir. El grupo actuó en apoyo a esta trabajadora, haciéndose cargo de su labor, para que ella pudiera salir sin contratiempos. Mostrándose aquí la funcionalidad y utilidad de estos grupos al interior de la empresa, ya que, a pesar de la ausencia de esta persona no se ve afectada la producción; ya que, los otros se encargan de realizarla.

Se demuestra la función del grupo informal, que constantemente enfatiza y refuerza la personalidad individual de sus miembros. Es aquí donde *“al final de un día de trabajo, el individuo se encuentra siendo aún un hombre, con una personalidad completa y no simplemente el cansado “operador” de una maquina; se hace notorio que es una manipulación para la adecuación de seres humanos, (Ibarra 1987)”*.

Como se puede percibir los grupos informales tienen una función dentro de la empresa, que Barnard muestra claramente en forma metafórica; diciendo que los grupos informales sirven para engrasar la maquinaria de la organización formal.

Para Barnard los grupos informales, son los responsables de fijar actitudes, entendimiento, costumbres, hábitos e instituciones. Estos grupos sirven; ya que son utilizados por la

organización formal, como medios de comunicación, de cohesividad y de protección de la integridad individual, (Perrow 1991:88).

Como se ve funcionan no sólo controlando el proceso de trabajo en sus aspectos formales, sino también en los informales. Se plantea la preocupación por la conformación de los grupos informales dentro de la organización, para entonces poder observar, cómo esta la estructura de este grupo de personas; y así establecer las relaciones interpersonales, en donde lo que se pretende como lo menciona Mayo es cambiar los métodos de vigilancia, es cambiar la resistencia natural del trabajo obligatorio formal, a una forma impersonal o informal y lograr así un control diferente en los empleados, (Barba 1993).

También se debe tomar en cuenta que los grupos informales al interior de una organización son un arma de dos filos⁸. Sirviendo para apoyo y beneficio representado en progreso y bienestar con alto desempeño; o bien, la destrucción y amotinamiento en contra de la organización haciendo que ésta perezca.

Con Roethlisberger y Dickson se hace notorio que el grupo informal es quien establece de manera informal un rendimiento diario -aceptable- y éste es controlado por ellos mismos. Cuando algún miembro no cumple con lo establecido (realiza mayor producción) es castigado por el mismo grupo; por medio de tácticas de hostilidad hacia este miembro. A lo que se llama "*presión de grupo*", (Perrow 1991:99).

Retomando las ideas de Barba e Ibarra antes mencionadas, a la par de otros críticos de estos grupos informales que hacen ver, que sólo serán un instrumento de manipulación para menguar problemas que no son compatibles con la organización; así también para disminuir la resistencia y volverlos más cooperativos.

Perrow (1991) comenta sobre esta cooperación en donde la gente no sólo quiere tener sentido de pertenencia, ser querida y respetada, sino que quieren contribuir eficaz y creativamente.

⁸ Barnard y Mayo sólo percibían lo positivo de los grupos, olvidándose de lo malo que podía representar; por otro lado y contrarrestando esta posición surgen Roethlisberger y Dickson que hablan de la presión de grupo.

A través de estudios, se ha estipulado, que los grupos informales, cuentan con características y comportamientos determinados apoyados del [bibliografía pendiente de proporcionar por el profesor cultures and group behaviour chapter 7](#) manifestándose en los tipos de grupos informales.

3.1.1 TIPOS DE GRUPOS INFORMALES

Grupos por personalidad.

Dentro de la conformación de los grupos se destaca su conocimiento, pero al mismo tiempo se traslada la personalidad o bien el temperamento de un individuo al mismo grupo y estos pueden ser variados, para el bien o mal del mismo. Dentro de los temperamentos podemos encontrar al enérgico, el seguro, el emprendedor, el poderoso, el pensador lógico, el rápido de actuar, el ambicioso.

De los cuales se puede desprender a dos importantes que son, el amistoso, ya que se confía en él y juega un papel de conciliador, es fiel, modesto, cortés, etc.; y por otro lado el pensador lógico es ordenado, analítico, justo y completo.

La intención para que existan dentro de los grupos es tener una autonomía propia luchando para que se respeten sus ideas y logros; para eso necesariamente se deben tener fines comunes para alcanzar sus objetivos. Esto se da porque dentro del mismo grupo se necesita quién lleve la conducción del grupo como un tipo de liderazgo y esté será ejercido por quien se asemeje más a los intereses del grupo. Se trata de un liderazgo compartido en *pro* de la salvaguarda del mismo grupo.

Grupos fragmentados.

Los trabajos de los individuos no son interdependientes, esto significa que existe una competencia entre los individuos. Así al existir esa confrontación pueden haber mayores alternativas y puntos de vista con mayor diversidad. Los miembros no pueden compartir una meta común. Y la misma competencia dentro del grupo puede reflejarse en una productividad baja, también al no estar conformados dentro de un grupo causa una baja autoestima .

Grupos racionales.

Estos grupos son minoritarios ya que el poder estratégico está en sus manos. En este grupo, las emociones quedan a un lado ya que se necesita un controlador. Este es caracterizado más bien por una conformación de grupos formales de recepción, es como una cultura de apoyo como la información, las ideas, las opiniones, sirven de apoyo de aquí es donde emanará la decisión final y a los miembros de otros grupos se pueden sancionar o aprobar lo que hacen.

Grupos intuitivos.

Se van conformando según la variedad de soluciones a un problema. El grupo aquí se caracteriza por la resolución de problemas que se declaran y buscar la claridad en circunstancias para la resolución tanto en tiempo como en lugar para su resolución es como una determinación o lluvia de ideas para la resolución del problema o bien se puede tener varias soluciones posibles, donde emanan las ideas.

Grupos primarios.

Aquí hablamos de un grupo autónomo, pero no individualista se realiza en una fusión de trabajadores y de tareas. Existe una mezcla de habilidades, es un tipo de organización para la producción. Dentro de esta conformación vemos el trabajo y las relaciones satisfechas para la línea de producción, pero al mismo tiempo será necesario establecer los límites y jerarquías para que no se confunda el equipo de trabajo con grupos de amistad; ya los grupos pueden establecer sus propias reglas, pero contra los objetivos de la organización o bien considerar un riesgo.

Dentro de estos grupos podemos encontrar la eficiencia industrial, aquí se adoptan comportamientos buenos o malos pero estos son aprobados por el mismo grupo y entonces se logra estar en armonía, estos comportamientos están de alguna forma reconocidos por el mismo patrón y empleados y es así como se logra realmente la armonía en el lugar de trabajo. Ahora bien se desprende las relaciones industriales donde su representación estará emanada por el sindicato, estos son grupos secundarios de identificación

Grupos pequeños.

Estos grupos están conformados por un tipo de personalidad definida en un grupo, esto quiere decir que cada persona tiene su propia personalidad dentro del grupo que se puede reflejar y volverse al mismo tiempo en debilidad. Aquí el grupo es el controlador donde se dará la aceptación de un miembro o si será rechazado contribuyendo así a la satisfacción personal logrando una cooperación de los miembros para el bien común y en compensación los integrantes mantengan su propia individualidad.

Transformaciones culturales y la dinámica de grupos.

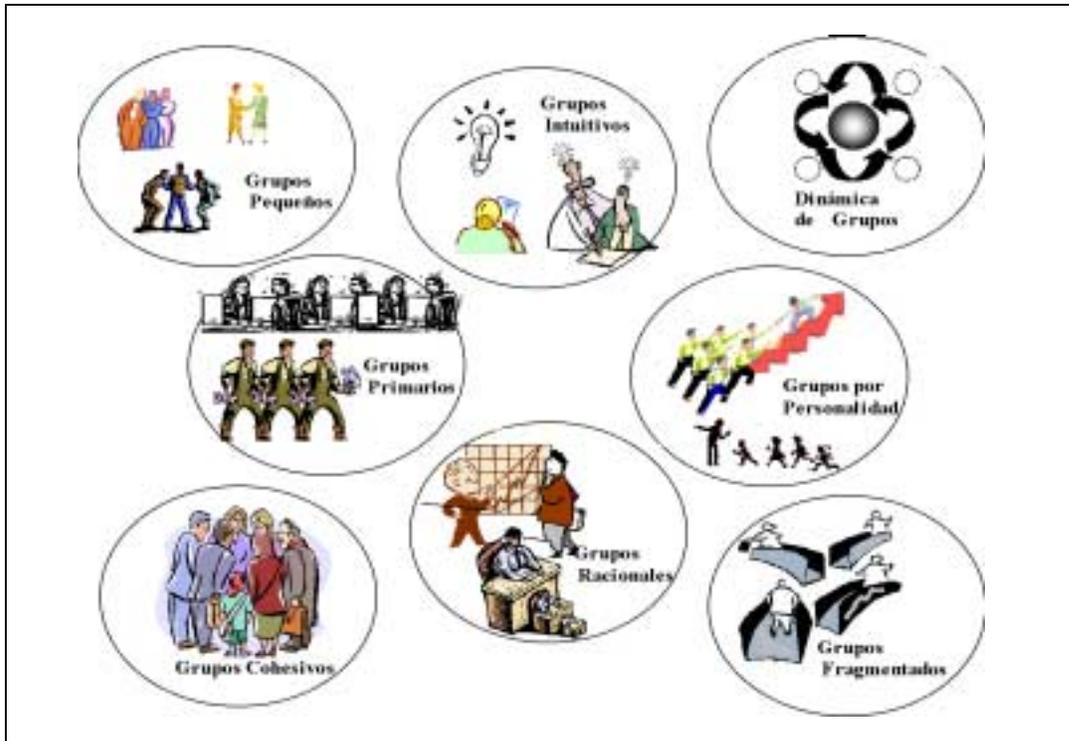
Existen grupos que no están tan unidos y por lo tanto las amenazas exteriores pueden dañarlos pero hacen que estos se concentren en un grupo específico más pequeño o aislado de identidad que tal vez no comparten con el resto y así dentro del pequeño grupo que se conforma se protege y en esta lógica debe existir otro grupo en defensa también y así se encuentran unos y otros en un ciclo⁹.

Grupos cohesivos.

Se pueden determinar como los grupos totalmente unidos donde hay una fusión de cultura e identidad dentro de lo más destacable es como ellos tienen un propósito en común, así como funcionamiento dentro de un contexto es así como los miembros se ayudan entre sí aquí se protegen unos a otros y estas características logran que haya una mayor participación y una agrupación donde están satisfechos viéndose reflejado con un mayor rendimiento, están organizados con sus propias normas de manera informal. Son fuertes ante cualquier amenaza y por lo tanto logran una supervivencia mayor.

Los comportamientos expresados, en este momento se manifiestan como se plasma en el siguiente diagrama; expresando los grupos racionales, intuitivos, pequeños, cohesivos, primarios, por personalidad, fragmentados y la dinámica de grupos.

⁹ Dentro de este ciclo encontramos su movimiento donde forma (un reconocimiento), atacan (analizan la tensión), norman (ven la escena) y realizan (siguen su trabajo).



Como se ha visto estas son las características de comportamiento que ejercen los grupos informales pero, para la conformación de estos grupos existe una gama de características que permiten que se unifique y formen estos grupos entre las cuales podemos encontrar desde los perceptibles como los imperceptibles como son:

- La raza,
- El credo,
- El genero,
- La edad,
- La preferencia sexual,
- La profesión,
- La identidad,
- El nivel socio-económico
- Los valores,
- El nivel de educación, etc.

Cada una de los puntos señalados contarán con características propias que se verán reflejadas en el estudio de caso que se lleva a cabo y se ahondará en las características que se detecten para explicar su funcionalidad dentro de la empresa. Haciéndose pertinente la aclaración de los grupos formales en este momento.

3.2 GRUPOS FORMALES

La conformación de los grupos de trabajo se daba con personas del mismo nivel, la misma condición laboral, del mismo departamento, de la misma área, etcétera, reunidos para trabajar hacia un bien o meta determinada.

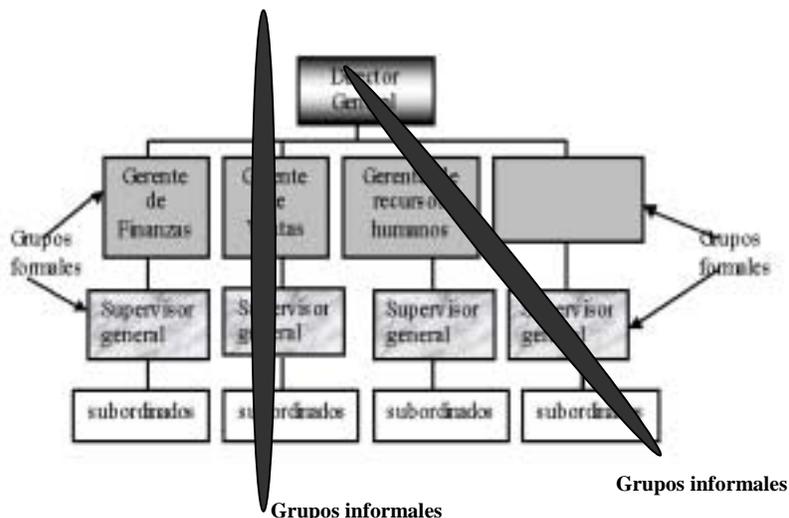
Los grupos de trabajo son considerados como grupos formales; puesto que van de acuerdo a la norma, regla y legitimidad de la empresa. Los grupos formales son aquellos que están estipulados y mencionados en función y ejecución de la empresa. Estos grupos se determinan en la escala jerárquica o niveles de una empresa; pueden ser los supervisores, los gerentes etc.

Se demuestra con la posición de Barnard en interpretación de los puestos formales y características para la conformación de un grupo formal. Barnard en un momento consideró *“que cada persona que participa en una organización debe ser considerada como si tuviera una doble personalidad, una personalidad de la organización y otra personalidad individual”*; *“...actividades conscientemente coordinadas o fuerzas de dos o más personas...”*, lo que constituye la organización formal.

En este concepto parecido, hasta cierto punto, la de <<puesto organizacional>>. El concepto de puesto o posición social pertenece a las obligaciones y responsabilidades adscritas. Solo en las organizaciones podemos tener *“la disposición voluntaria de medios y fines”*. (Perrow 1991:81-83). Estos grupos formales se visualizan claramente en el organigrama siguiente según cada nivel jerárquico.

Estos grupos formales son los que vierten, ejecutan y hacen ejecutar las reglas (supervisores, gerentes, etc.), propiciando así un ambiente “tenso-mecánico”, contrarrestados por los grupos informales que serán los que amortigüen esa situación.

Esta situación se atribuye porque a través de los años, los grupos formales tendían a no valorar al hombre, solo era un anexo de la maquina, sin importar sus sentimientos, emociones, diferencias físicas, sociales o de genero, entre otras, siendo estas razones principales por las cuales nacen y se refuerzan los grupos teniendo una función especifica como se muestra.



Los grupos informales son fundamentales para el desarrollo por la conducta individual y tiene sus orígenes en las normas y los valores socioculturales del equipo de trabajo.

Si el equipo como tal, cambia esas normas y los valores, los efectos sobre la conducta individual son inmediatos y perdurables. Por otro lado, muchas tareas son tan complejas que no es posible que las desempeñe un solo individuo; por tanto las personas tienen que trabajar juntas para llevar a cabo una tarea.

Asi también, los grupos crean sinergia, es decir, la suma de los esfuerzos de los miembros de un grupo es mucho mayor que la suma de los esfuerzos individuales de las personas que trabajan solas. La sinergia es una de las razones principales por los cuales los grupos son tan importantes. Los grupos satisfacen las necesidades de las personas de una interacción social, que nutren a la naturaleza humana.

Ahora por la importancia manifestada en los grupos nace la pregunta: ¿Cómo lograr que se cumplan estos puntos?. La respuesta parece sencilla, por medio de la identidad. Identidad con la organización y con el grupo. Para Nóvoa (2000) la cultura de un grupo,

sea grande o pequeño, es mantenida y cuidada porque es precisamente la que determina la identidad del grupo. La respuesta parece sencilla, pero veamos en que consiste la identidad.

3.3 IDENTIDAD

Se parte en la explicación de la identidad desde un visión macro que expresan Beriain (1996) cuando trata de explicar la identidad colectiva en las sociedades modernas, explicándolo por medio de dos códigos que se transmiten, por un lado están los códigos primordiales que se remiten en torno al lugar de nacimiento y las directrices marcadas por la sociedad y por otro lado muestran los códigos culturales que se manifiestan:

“una sociedad no esta constituida tan solo por la masa de los individuos que la componen, por el territorio que ocupan, por las cosas que utilizan, sino ante todo, por la idea que tiene de si misma, en definitiva por su autoconcepción, por su autorepresentación en la que se inscribe una <<relación nosotros>>. La identidad colectiva supone la emergencia de la definición cultural institucionalizada de una *sociedad de referencia*, este referente es el <<nosotros>>. Como existe una identidad <<nosotros>>, asimismo también existen otras identidades, consideradas <<ellos>> desde la identidad <<nosotros>> y viceversa, las identidades <<ellos>> se auto consideran como identidades <<nosotros>> y consideran <<ellos>> al resto. Sin los “otros” no hay necesidad de definirnos a nosotros mismos.”

Como se aprecia es necesario diferenciarse no solo de un grupo de individuos, o de sociedades, es necesario también hacer este esfuerzo del <<nosotros>> en las organizaciones con respecto a las demás organizaciones. Para establecer la identidad de la organización es necesario conocer la forma de hacerlo. La identidad la podemos encontrar en forma tangible e intangible, dentro de una organización; a esta investigación le interesa marcar la intangible que se vive en la organización y principalmente en los grupos informales.

3.3.1 IDENTIDAD TANGIBLE

Se menciona agroso modo la identidad tangible que vienen siendo los aspectos visibles de la organización, que refuerzan y afirman la identidad. En estos aspectos visibles están inmiscuidos según Nóvoa (2000):

“los productos que fabrica o vende la empresa deben proyectar sus normas y valores..... Los edificios de fabricación y de actividad comercial, las oficinas, las fábricas y las salas de exposición, su situación, el mobiliario, el mantenimiento.....el material de comunicación de la empresa, desde los anuncios hasta los manuales de instrucciones, deben ser de calidad uniforme y reflejar con exactitud y claridad la sociedad y sus objetivos.”

Así también se involucran los documentos que forman parte de su literatura institucional: informe anual, manual de procedimientos, manual de conducta, manual de identidad gráfico-institucional, etc.

La identidad no solo depende de la imagen sino de los valores, metas y objetivos que la empresa establezca, puesto que toda organización debe definir su razón de ser expresado en misión, visión, objetivos y la misma planeación que realice. La identidad debe comunicarse correctamente a cada uno de los que se relacionan con ella (internos, externos, mixtos). El tener de una sólida identidad organizacional es una ventaja competitiva, que se demuestra mas claramente en la identidad intangible como a continuación veremos.

3.3.2 IDENTIDAD INTANGIBLE

Todos estos aspectos deben ser conocidos por los individuos que integren la organización, siendo la base fundamental con la cual partir hacia un sentimiento de pertenencia; de la misma forma que la identidad cultural que veíamos en un principio. Así como vemos que la conformación de los grupos informales se da por características únicas de los integrantes, de la misma forma cada organización es única y la identidad que ella desarrolle debe nacer de sí misma.

La identidad es una expresión del sentido de pertenencia y de identificación frente a los demás (Barba 2002). Esta identidad se expresara en sus miembros manifestando sus intereses, ideología, preferencias y tendencias como se muestra en la figura 7.

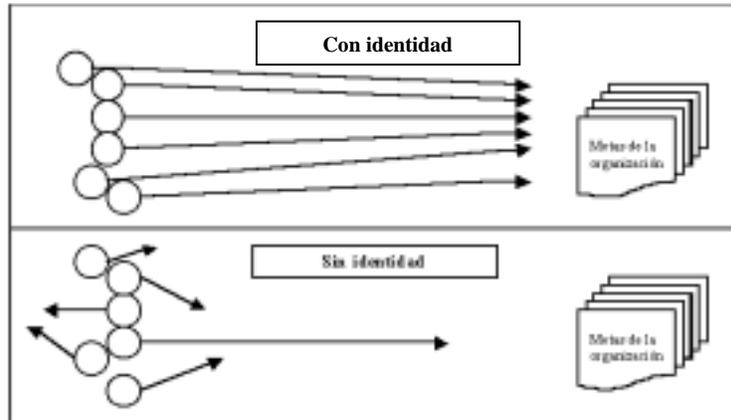
Figura



Se veía que la identidad iba en la concepción de uno mismo hacia el otro. La identidad de la organización debe propiciar en los individuos, el sentimiento de ser parte de la organización, para concebirse como ellos y fundir sus intereses; porque de ser lo contrario los individuos estarán en diferentes líneas y nunca perseguirán las mismas metas que la organización, como se expresa en la figura 8. Ya que se asimilan como el nosotros y como el ellos, trazando una barrera que impide la fusión de identidad.

La identidad de la empresa debe ser fundida en los empleados y expresada por ellos. De la misma forma debe existir un flujo de retroalimentación y ganancia para ambos (organización e individuos); esta ganancia implica un beneficio. En general se da la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización. La identidad de la organización es resultado de la historia, valores, filosofía, ritos, mitos, héroes de la organización y estrategias observadas.

Figura 8



Más adelante en el estudio de caso se realiza una evaluación del clima organizacional al interior de la empresa, pues; el clima organizacional está determinando la percepción que tengan los empleados de los elementos culturales, esto abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características y calidad de la cultura organizacional. A continuación se explican los conceptos que se utilizan como categorías dentro de la investigación.

4. CONCEPTOS CATEGÓRICOS



4.1 PROFESIÓN

La profesión es la carrera a seguir en la vida de los individuos; a los individuos que eligen su profesión de manera libre, y se dejan guiar por sus propias cualidades y circunstancias a lo cual se le llama vocación. Cuando llevan cabo la profesión elegida conlleva un beneficio.

4.2 DIVERSIDAD SEXUAL

Para explicar los conceptos de mujeres, hombres heterosexuales y hombres homosexuales, se explica aparejado uno con el otro, es decir; cuando definimos el bien, se da el concepto, pero queda vacío, solo se queda en un concepto plano; pero si queremos que se entienda tendremos que contraponerlo con el mal; de la misma forma es como se realiza la explicación de este concepto categórico.

En los estudios de las organizaciones en un principio se daban solamente en forma general como se veía en el anexo 1 y en la conformación de los grupos informales, pero posteriormente se realiza un estudio de genero en la organización con Marta Calás y Linda Smircich, mostrando su importancia, por tanto llevaremos a cabo un breve análisis del papel de la mujer en la organización, para resaltar el papel que jugaba la mujer en un contexto social y organizacional.

Se desarrollara a continuación la nueva perspectiva feminista para establecer el genero en la organización; para posteriormente poder ver la diversidad sexual, tratando de resaltar su importancia. Cabe mencionar que en esta investigación se toma la explicación del genero femenino dentro del contexto organizacional en función de los conceptos organizaciones para ubicar la visión del hombre; porque se toma a la mujer en los conceptos categóricos. Ya que no es lo mismo hablar de genero¹⁰, que de sexo¹¹ o que preferencia sexual¹².

En este momento se da una revisión rápida de las diferencias que se pueden encontrar en el nivel laboral de cualquier organización, esto es pertinente ya que el análisis es con

¹⁰ El genero es una categoría socialmente construida -el género- varía en cada sociedad y no necesariamente se identifica a simple vista.

¹¹ Es una determinación biológica. Lo biológico -el sexo- es perceptible externamente y no varía en las diferentes sociedades.

¹² Es la inclinación hacia el sexo ya sea opuesto o el mismo o ambos.

visión de la diversidad sexual, por lo tanto, es necesario ver el papel jugado del hombre, no solo como un ser, sino, un hombre con diferencias, características y particularidades. Ya que el análisis de los grupos informales considera en esta investigación la diversidad sexual.

Estas muestras se dan para tener un criterio más amplio acerca de la visión incorporada del ser humano en la organización. Un ser humano que tiene creencias, costumbres, maneras de pensar, maneras de actuar, de organizarse y diferencias biológicas y sociales entre ellas el género y la diversidad.

Marta Calás y Linda Smircich (1992) a través de lo que han publicado muestran claramente que el análisis que se ha llevado a cabo por parte de la teoría de la organización, ha sido incompleto, porque no incorporan todas las variables que pueden arrojar otro tipo de información. Por lo tanto se incorpora la visión de género dentro de la organización, para establecer una nueva interpretación.

La reinterpretación es apoyada desde la teoría feminista (siendo está la composición de muchas teorías feministas que fueron evolucionando), compartido con la relación de género hacia un cambio.

La interacción entre las responsabilidades familiares y la necesidad económica complica los procesos que influyen en la participación de mujeres en el mercado obrero (Falcón et al. 1990:110). Las palabras de Calás y Smircich manifiestan que el género femenino toma importancia cuando una mujer llega a tomar un puesto directivo, sin tomar en cuenta que la mujer siempre ha estado presente en la organización. Puesto que antes, los hombres y mujeres trabajaban en las organizaciones grandes o pequeñas, pero las distribuciones en puestos eran muy diferentes por las posiciones administrativas, favoreciendo a los hombres (Moss 1977).

Las primera crítica feminista era porque excluyeron a las mujeres de la participación pública, como el acceso al voto y acceso a la educación de nivel superior. Tratando de facilitar la entrada de mujeres en el mundo de la razón, para permitirle a las mujeres

volverse iguales con los hombres en la racionalidad (Young-Bruehl 1987) determinándose esta primera como la teoría liberal.

De aquí en adelante retomaremos el análisis que realiza García (2003) en la separación de las teorías feministas. El feminismo radical, que trata de abrir espacios para la mujer por medio de instituciones y organizaciones combatiendo la subordinación de la mujer; tratando de crear valores como la equidad, integración, participación, etcétera. La subordinación de la mujer hacia el hombre, se puede decir que se origina de la teoría feminista psicoanalítica ya que muestra que la mujer es la que concede la superioridad al hombre.

Mientras que en la teoría marxista feminista, es necesario hacer mención específica, ya que muestra, a los seres humanos como simples trabajadores para obtener una mayor plusvalía; aquí no les importa si es hombre, mujer u homosexual. Todos terminan siendo maquinas de producción. En contraposición, están otras teorías feministas, que involucran categorías culturales como el género, raza, y clase y dudas del lanzamiento en la idea de la aprobación de conocimiento por la experiencia (Lino 1987; Winkler 1987; Spivak 1987).

Las teorías de las relaciones humanas han agregado lo que algunos han llamado un elemento del "Feminized" al "viejo formulario ético masculino", y nuevos de organización, como la matriz del equipo orientado y sistemas de dirección de proyecto (Moss 1977).

Tomando en cuenta que los integrantes de la organización son seres humanos con diferencias, entre ellas, biológicas, ideológicas y sociales; así es como entraremos a visualizar los grupos informales al interior de la organización, más allá de las limitaciones del autor¹³.

Por otro lado encontramos la preferencia que se da por relacionarse con hombre o con mujeres. Actualmente se puede hablar de tres preferencias: la heterosexual, la homosexual y la bisexual que Martínez los conceptualiza así:

¹³ Ha estas limitaciones se hace referencia al pensamiento inmerso en Mayo, ya que él no hace ninguna diferencia entre los integrantes de la organización.

“la heterosexual se caracteriza por la preferencia de relacionarse sexual y amorosamente con personas del otro género

La homosexual se caracteriza por referencia de relacionarse sexual y amorosamente con personas del mismo género

La bisexual se caracteriza por la preferencia de relacionarse sexual y amorosamente con personas de ambos géneros”

Así emprenderemos la diferencia entre las categorías que se han establecido en un principio, abordando solo a las mujeres, los hombres heterosexuales y los hombres homosexuales.

4.2.1 MUJERES

El concepto de mujeres en esta parte se da en forma biológica; anteriormente incursionamos una visión de la mujer en el sentido de género que permitía otro tipo de análisis para la organización; pero en este momento solo es una categoría que se da por su naturaleza. La mujer en el sentido de diferencia sexual con respecto al hombre con cualidades innatas como la reproducción. Y según Alvarado:

“a la mujer se le ha determinado el rol reproductivo: las responsabilidades de la crianza, la educación, la atención y cuidado de los miembros de la familia y la organización y mantenimiento del hogar y al hombre el rol productivo (actividades que producen ingresos personales y para el hogar) y el rol de gestión comunal (actividades de trabajo organizativo dentro de las estructuras formales en gremios, partidos políticos, etc.)”

4.2.2 HETEROSEXUALES

Para poder establecer el concepto del heterosexual se debe de ver como quien a reinado universalmente, veremos sus orígenes como muestra Ana Amuchástegui Herrera (1998) en donde el término heterosexual era utilizado anteriormente para designar individuos que tenían inclinaciones por personas de ambos sexos. Sólo más adelante, en el primer cuarto de este siglo, el término adquirió la connotación que tiene ahora, es decir, la idea sexual y erótico de la atracción por diferencia sexual.

4.2.3 LA DIVERSIDAD SEXUAL; CAMINANDO A LA ORGANIZACIÓN

El género masculino y la diversidad sexual que en él se desarrolla, desde una perspectiva masculina se desenvuelve gracias al contexto. En cada cultura existen símbolos que se

transmiten y permiten la formación de una ideología; en este caso de cómo ser hombres, ya que no es lo mismo ver a un europeo, un anglosajón, un asiático, que a un latino, o un mexicano, puesto que tienen un proceso de aprendizaje masculino diferente desde el momento en que nacen.

En México se están desarrollando espacios de diálogo y autoayuda para el hombre; el primero de ellos se llevo a cabo en Marzo del 2000 en la exhacienda “*El Castillo Querétaro*”, en donde “...se destacó que en México los hombres son diferentes por el género y por ello existe un caudal de concepciones diversas del significado ser hombre. Las concepciones del ser hombre están determinadas por las prácticas culturales de la masculinidad... (<http://www.laneta.apc.org/sisex/masculin/encu.htm>)”.

En México se desenvuelve una forma machista y en esta forma se desarrolla la discriminación a todo aquel que no sea hombre heterosexual, llámese mujer, homosexual, transexual, bisexual, etc., que dan el nacimiento a la diversidad sexual; en donde haremos una pausa y explicaremos concretamente a los homosexuales y su inserción en México.

Homosexuales

Si logramos percibir el movimiento femenil como el de los homosexuales; empieza a tomar auge en la década de los 70s y 80s; y si nos vamos a la historia mundial se percibirá la ola de acontecimientos que hicieron favorable o provocaron las exigencias de estos grupos. También se encontrara que desde los años más antiguos los hombres (heterosexuales) eran quienes dominaban el globo terráqueo, en palabras de Calás y Smircich ejercían un patriarcado. En este patriarcado cualquier cosa que hiciera la mujer o cualquier otro, quedaba oculto o invisible.

La aparición de los homosexuales en México se ve promovida por las expresiones internacionales como el teatro, el cine, el turismo y en general por un clima internacional favorable. En la reunión del 2000 que se ha mencionado participo un homosexual, comentando que puede ser caracterizado el movimiento homosexual por cuatro

momentos, que desde el punto de vista de esta investigación se resume en tres¹⁴; la división de estas etapas en algún momento giran en torno al problema del VIH/SIDA.

I. Brote de legitimidad en los homosexuales.

Entre los años setentas y ochenta el frente de liberación homosexual de México, inició en parte sus estrategias combinando lo que sería la “SEXPOL” (temática sobre sexo y política); todo ello en el marco de la discusión de la identidad homosexual, llevado a cabo por grupos con temáticas como la familia, el trabajo, la vida cotidiana, la represión y la autorepresión. Para 1978 en México se realiza una manifestación pública principalmente en las grandes ciudades como son en Distrito Federal, luego en Guadalajara, Tijuana y Oaxaca; reclamando acabar con el pensamiento, de que la homosexualidad era una enfermedad o un vicio así como darle legitimidad y norma; mostrándose en 1980 su máxima expresión hasta hoy conocida.

II. Homofobia

Para 1985, se desarrolla el movimiento homosexual a partir de las organizaciones no gubernamentales (ONG). Se especializan en temas de salud sexual; debido a la aparición del VIH -de 1986 a 1996- que se propaga rápidamente entre los homosexuales.

La aparición de esta enfermedad va aparejada con la expansión y fortalecimiento de la homofobia; abriéndose un espacio al pensamiento común de los hombres heterosexuales: “entre más rechazo a un homosexual más hombre soy”, pero en realidad sólo es un temor expresado; mostrándose también otras formas de homofobia como la marginación y la violación a los derechos humanos¹⁵. En la población cuando se utiliza el termino de SIDA¹⁶ inmediatamente se asocia a los homosexuales desatando el miedo.

¹⁴ Se toman algunas ideas de la introducción de lo que será una investigación Académico-Antropológica que se esta llevando a cabo en estos momentos. La investigación esta patrocinada por el CONACYT llevada acabo por Escuela Nacional de Antropología e Historia y el Colectivo Sol. No hay aun ningún estudio, investigación, cronología o historia formal de los homosexuales, sin embargo se hace un esfuerzo por establecer una visión general.

¹⁵ Una muestra de la marginación es la violación de Derechos Humanos, se trata del caso de las muertes no resueltas de hombres homosexuales que siguen todas un patrón común; entre junio de 1991 y febrero de 1993, al menos 11 homosexuales fueron asesinados en la zona de Tuxtla Gutiérrez, estado de Chiapas. Todos estos crímenes presentaron características similares que indicarían la existencia de una constante

Con respecto a la homofobia, Ana Amuchástegui Herrera (1998) comenta que: “los que le temen u odian a los homosexuales suelen pensar que no conocen a ninguno, aún cuando puede haber cierto número de personas con quienes socialicen, convivan y trabajen..... La homofobia encuentra su sustento en la ignorancia..... La mayor parte de este miedo y rechazo se debe a una mal información originada por mitos que nadie en su sano juicio creería, como:

- No es "normal" el ser homosexual o el tener sentimientos homosexuales.
- La homosexualidad es una enfermedad mental
- Los homosexuales no contribuyen en nada a la sociedad.
- El SIDA es un castigo de DIOS a los homosexuales.
- La homosexualidad es un pecado.
- Las causas de la homosexualidad son la mala crianza y/o los problemas familiares”.

III. El combate al VIH

Debido a la expansión del VIH/SIDA se toma acción de 1996 al 2000, generando una gran cantidad de medicamentos retrovirales y se impulsa una política de construcción de la ciudadanía enfocada a la defensa de los derechos civiles en general unificando criterios en

de violencia dirigida específicamente contra la comunidad gay de la zona. Se expresa también en la negación de servicios médicos, despidos injustificados y estigmatización de grupos. El estigma y la discriminación traen consigo un problema sea más complejo de resolver, ya que no solamente afecta a los individuos sino también a las comunidades.

¹⁶ **Efecto del VIH/SIDA en la población.**- La homofobia nace de los antecedentes del SIDA. El virus de la inmunodeficiencia humana (VIH), causante del SIDA se reconoció por primera vez en 1981 entre hombres homosexuales en los Estados Unidos de América. La relación heterosexual es la vía de transmisión de más del 70% de las infecciones mundiales de adultos por el VIH registradas hasta la fecha y la relación homosexual es la vía de transmisión de otro 5-10% de las infecciones, aunque en determinadas regiones estas proporciones son diferentes. Según estadísticas internacionales, México tiene una prevalencia elevada en hombres homosexuales (15%) y usuarios de drogas inyectables (6%), pero mantiene una prevalencia baja en población adulta de 15 a 49 años (0.3%) y mujeres embarazadas (0.09%).El primer caso de SIDA en México fue diagnosticado en 1983.Con un crecimiento inicial lento, la epidemia registró un crecimiento exponencial en la segunda mitad de los años ochenta; al inicio de la década de los noventa este crecimiento se amortiguó, mostrando una importante desaceleración a partir de 1994.

la norma oficial mexicana (OM-010-ssa2-1993) para la prevención y control de la infección por VIH¹⁷.

Como comentario y breviario general se debe considerar que estamos hablando en todo momento de los homosexuales que se reconocen y se ´destapan´ a la sociedad y no estamos hablando ni considerando a todos aquellos que están en un closet debido a la marginación social.

Cabe mencionar que debido a está marginación que ejerce la sociedad sobre este grupo, muchos prefieren mantenerse ocultos o en closet¹⁸ logrando salir a laborar como un heterosexual bajo cualquier tipo de profesión llámese Medico, Abogado, Contador, Arquitecto, Ingeniero, Profesor, etc. Sin necesidad de exponer su vida íntima.

He aquí la razón del objeto de estudio que se desarrolla en el estudio de caso, en donde se permite la entrada a la organización sin represión y sin temor de la sociedad. A continuación mostraremos un breve análisis organizacional de la película “Filadelfia” que muestra la discriminación de los homosexuales y el miedo al VIH en una organización.

En un estudio realizado por Hofstede que se habla de la categoría de masculinidad-feminidad mostrando que en México hay la predisposición y preferencia hacia el género masculino que se ve reflejado en las preferencias y exclusión de la diversidad sexual. Y aún no siendo en México vemos la demostración que se realiza en la película de Filadelfia, en cuanto a la temática expuesta.

¹⁷ Según las últimas estimaciones realizadas en México, para el período 1997-1998, el gasto total en VIH/SIDA ascendió a 214.3 millones de USD. En 1999, el SIDA ocupó el lugar 16 como causa de muerte con una tasa de 4.3 por cada 100 mil habitantes. Las estadísticas de 1983-2002 muestran el incremento de la población infectada en el transcurso de los años en donde predominaba la infección entre los bisexuales y los homosexuales en un 53.8%; mientras que en el último año se ha notado una baja en las infecciones, así también se muestra que la población que está infectada es su mayoría es heterosexual con un 57.8%.

¹⁸ Se deben mencionar, ya que son una gran cantidad de personas que reflejan esta conducta derivada de la marginación social, puesto que hablamos de padres de familia y hombres en general que aparentan vivir una vida heterosexual pero cuando tienen “espacio” disfrutan de su vida real, es decir ejerciendo su homosexualidad. Esto pasa porque los espacios sociales como los clubes deportivos, zonas exclusivas de varones no puede entrar un homosexual siendo homosexual pero tal vez si se esconde o deja de ser o aparentar como tal podrá ingresar con apariencia de todo un varón.

5. FILADELFIA



Se analiza la película de Filadelfia¹⁹ desde una visión organizacional guiado por Ruth Holliday (Hassard 1998); muestra que hablar de la sexualidad en el lugar de trabajo es totalmente pertinente puesto que se están abriendo espacios. La sexualidad es vista por dos formas; la primera de ellas es el ejercicio de la sexualidad en el trabajo y la segunda por la incorporación del género femenino a la organización. El análisis que lleva a cabo Holliday visualiza principalmente el VIH, la homosexualidad y la heterosexualidad.

Holliday (1998) muestra los aspectos culturales que se juegan en la organización y el contexto de los personajes; exponiendo el racismo y el desprecio a todo aquel que es diferente²⁰; sin embargo cuando se presenta alguien que cumple las expectativas se toma una conducta diferente “paternalista” compartiendo su ambiente fuera del trabajo como son el club, estadios de eventos deportivos, lugares exclusivos para varones en donde se expresa directa e indirectamente su comportamiento que incluye el desprecio a todo aquel diferente, entre los que se encuentran las mujeres, lesbianas, bisexuales y homosexuales mostrando así una conducta totalmente heterosexual masculina²¹. Se muestra el miedo y aversión²² que existe ante estos actores de la vida cotidiana y el contacto que se pueda tener con ellos por el miedo al contagio, ya que hablar de SIDA se habla de muerte²³.

¹⁹ La película se lleva a cabo en 1993 dirigida por Jonathan Demme; que trata de plasmar la discriminación que existe hacia los homosexuales y el SIDA; muestra a un abogado talentoso y prometedor Andrew Beckett (interpretado por Tom Hanks), que es despedido argumentando su incompetencia para un bufete de abogados en el cual trabaja, al saberlo Andrew Beckett visualiza que la verdadera razón por la cual es despedido es porque han descubierto que es homosexual y padece el síndrome de inmunodeficiencia Humana (VIH); pero él trata de salvar su reputación e integridad profesional contratando a otro abogado no muy conocido y sin gran prestigio pero que toma todo tipo de casos que nadie aceptaría llamado Joe Miller (interpretado por Denzel Washington), que en principio se niega a tomar el caso por sus prejuicios que se expresan de forma homofóbica; pero que juntos lucharán por destapar públicamente el prejuicio y discriminación que conlleva el despido de Andrew Beckett.

²⁰ En una de las escenas de la película, se interroga a una colaboradora del mismo bufete que Andrew Beckett, la Srta. Burton (interpretado por Anna Deavere Smith) quien era una mujer negra, a la cual se le cuestiona sobre algún acoso o tipo de discriminación que ella sintiera en su lugar de trabajo; ella asegura que en alguna ocasión se enteró que criticaron los aretes que llevaba consigo por ser demasiado étnicos y preferirían que usara algo más americano.

²¹ El comportamiento expresado por medio de chistes machistas hacia las mujeres, esposas y homosexuales; un ejemplo que se expone en la película es cuando “A” dice cómo finge un orgasmo un homosexual? “B” responde; se hecha yogurt caliente en la espalda. Mostrando aquí una razón por la cual algunas veces se esconden los homosexuales; ya que si se dejaran mostrar serían excluidos.

²² El abogado Joe hace notar que el despido que a sufrido Andrew es por los prejuicios, el odio, el repudio, el temor a los homosexuales. Un socio admite que cuando estuvo en la marina metieron la cabeza de un

Otra característica que salta a la vista, es cuando, un heterosexual entabla lazos de amistad, de compañerismo, etc, con un homosexual, la reacción inmediata por parte de la sociedad, es hacer la asociación y catalogar de homosexual al heterosexual²⁴. Que será otro punto de análisis que se pretende abarcar.

En lo expuesto anteriormente se muestra el temor al SIDA y a los homosexuales, pero los homosexuales se abren camino por medio de ONGS y en espacios que son respetados y reconocidos, tratando de ganar otros; los homosexuales son una minoría²⁵ que está en movimiento dentro de la sociedad y caminando a las organizaciones con la incorporación de los homosexuales en la figura 9 y como la forma en que se ubican para el estudio de

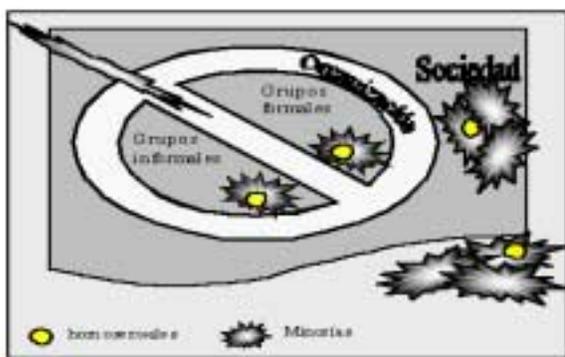


Figura 9

caso.

homosexual a un inodoro sucio para hacerle ver que su conducta no era aceptable. El mismo abogado en diferentes momentos expone ese desprecio; un dialogo lo muestra:

JOE: lo admito soy prejuicioso....no me gustan los homosexuales..... la manera de hacer las cosas ¿No se confunden? ¿Es el tuyo? ¿Es la mía?No quiero ir a la cama con alguien más fuerte que yo o con más pelo en el pecho que yo llámame anticuado o simplemente hombreHay que ser hombre para comprender que es asquerosa toda esa idea.

²³La ignorancia se ve alimentada por el miedo y los prejuicios viéndose resultado de la falta de información. En una escena temprana de la película Andrew se presenta al despacho del abogado Joe este al verle demacrado le pregunta qué es lo que le pasa, mientras se saludan de mano; este contesta que tiene SIDA e inmediatamente lo suelta de la mano y se coloca en la otra esquina de la habitación solo observando todo lo que toca. Otra escena se muestra cuando el socio mayor molesto hace notar el daño que les hizo Andrew al llevar el SIDA a sus oficinas, a los baños, al picnic familiar.

²⁴ La temática de la película en una corte pero que tiene acceso publicitario por lo tanto toda la sociedad esta enterada de lo que pasa, mostrando en diferentes momentos que Joe el Abogado negro es acosado por el hecho de estar defendiendo a Andrew el homosexual con SIDA; el acoso es en dos sentidos; es en primera instancia es de insinuaciones de otros homosexuales para tratar de ligarlo; y el segundo caso de parte de otros heterosexuales que lo asocian al homosexualismo mostrado por un pequeño dialogo (este dialogo muestra el acoso que sufren los heterosexuales por tener algún tipo de relación con un homosexual; pero también muestra el pensamiento heterosexual masculino):

FILKO: He Joe no te estarás volviendo liviano de piernas ¿verdad? (risas)

JOE: Si Filko si estoy en caza; buscando un macho como tu; un verdadero hombre como tu.....

FILKO: No tiene gracia

JOE: Escucha esta gente me da asco

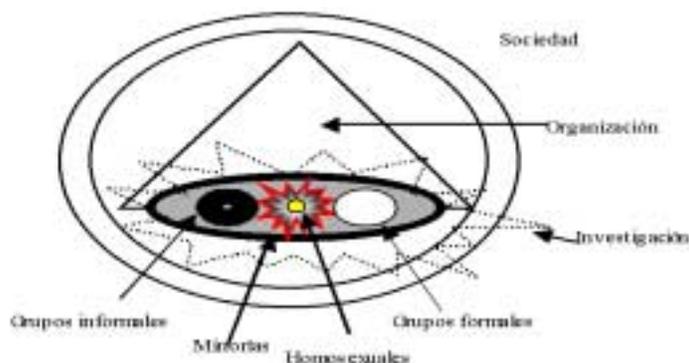
²⁵ Si se requiere más información sobre minorías revisar el anexo 2

Una vez planteado las minorías y los homosexuales en la sociedad y en las organizaciones replanteamos el nivel de investigación más concretamente, es decir; incluyendo los grupos informales, en el nivel operativo puesto que ahí girara la investigación como se muestra en la figura 10.

Con este esquema se parte para el estudio de caso que es ahí en donde se da orden y se aterrizan todas estas teorías que se han venido manejando y poniéndose en práctica. Para poder corroborar las hipótesis planteadas así como la confirmación o discernimiento con las teorías que se han venido tratando.

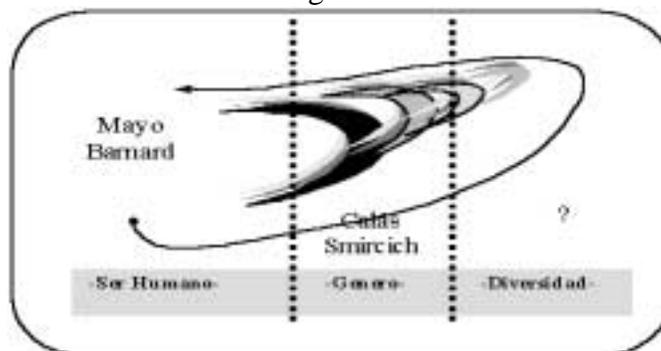
Para poder abordar un estudio de caso se debe establecer el tipo de investigación que se llevara a cabo y los instrumentos de investigación que son pertinentes y necesarios para abordar a la empresa "PERFILES" -el nombre de *perfiles* se utiliza como seudónimo para mantener el anonimato de la empresa que nos proporciona la información- que nos facilita la información necesaria para ser analizada; los cuales mencionaremos más adelante.

Figura 10



Como se ha visto a través de la historia y análisis que se ha hecho de la teoría de la organización no ha sido aun tomado en cuenta la diversidad sexual más allá de hombres y mujeres diferenciados en un principio por diferencias biológicas y después fue considerado ya como diferencias en cuanto a genero, ¿Pero, en dónde queda la diversidad sexual véase figura 11?

Figura 11



De alguna forma no es tratado el tema, como se vio anteriormente por: 1) Porque la diversidad sexual esta en auge y se muestra en nuestros días más abiertamente, tomando en cuenta que hay muchos(as) aún en el closet, 2) Por la marginación, rechazo o discriminación de estos grupos en la sociedad y la organización, 3) Hay ciertas teorías que aún se preocupan por cómo hacer que produzcan más los obreros sin importar, quiénes son y su ideología, lo que importa es que se apeguen a la ideología y fin de la empresa, 4) Otro punto podría discutirse por la homofobia, argumentada en la cultura machista que vive México, 5) Por no tomar relevancia para ciertos sectores, o no darles la importancia que debiera, como un acontecimiento que pasa a nuestro alrededor, porque lamentablemente estamos acostumbrados a llevar a cabo análisis de la historia.

Por ejemplo se ve y analiza lo que paso y porqué paso y si hubiera sido otra la decisión que hubiera pasado y hasta ahí se llega, pero no proyectándose al futuro. Hoy en día está tomando directrices diferentes y necesarias para el desarrollo.

Anteriormente se comentaba que en México no hay ningún trabajo formal que hable del movimiento gay (homosexuales) en México –ni antropológico, ni sociológico, ni psicológico y en el ambiente medico la preocupación a sido por determinar, por qué son homosexuales los homosexuales y no se ha llegado a ninguna conclusión ya que muestran que no hay rastros biológicos que predeterminen la condición del individuo- se incorpora este comentario porque el estudio de caso contiene una visión de diversidad sexual más allá de hombre y mujer.

La importancia que demarca hablar de la diversidad sexual y extenderse en los homosexuales, es porque ellos se organizan y pueden trasladar ese conocimiento a la organización para su sobrevivencia y permanencia.

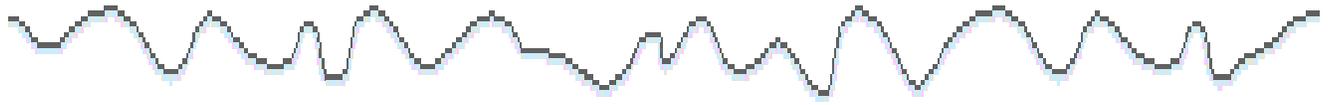
En México tenemos un problema estructural en la forma en que son dirigidas las empresas por el avallamiento de la globalización –que bien debemos estar inmersos y tener ese flujo; pero sin perecer- y así también la cercanía geográfica con Estados Unidos. Además por ser un país en vías de desarrollo y con la problemática de imitación y mala imitación en donde se deja de lado la creatividad (a nivel de todos los sectores) porque se ha traído la mala costumbre de copiar lo que algunos les resulta eficiente. Sin ver, qué es lo que puede surgir de aquí, de México.

Apegándose a la cultura organizacional como simple ejemplo están los círculos de calidad de los japoneses, que no tuvo éxito en nuestro país ¿Por qué? Porque la cultura no es la misma y a pesar de que el estudio de Hofstede muestra que México se inclina al colectivismo, este ejemplo demostró que no es verdad (cabe mencionar que no se puede generalizar); entonces, “moraleja”, debemos rescatar nuestra cultura y ponerla en práctica.

Si se ve a Estados Unidos, y le funciona el individualismo extremo²⁶ y a Japón le funciona el colectivismo extremo, la pregunta es: ¿A México que le funciona?; ¿el compadrazgo?, ¿la burocracia?, ¿el machismo?, ¿la corrupción?, etc; ahí es en donde se debe llevar a cabo los estudios. Se preguntara el por qué de estas preguntas de alguna forma extremistas, se invita a pensar en la sobrevivencia de la economía informal de México y otros tantos casos. Que aún no son materia de nuestro estudio, ni tampoco es para promover esos casos, pero qué características tienen que pueden sobrevivir y delegar de su lugar a otros. Ahora la intención de este trabajo es dilucidar un punto como la diversidad sexual (mostrada) en México al interior de una organización.

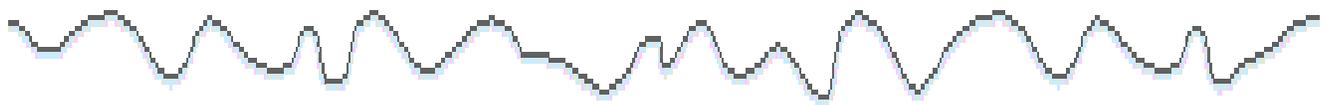
En el caso que nos compete, veremos la metodología que se utilizara porque si bien es difícil analizar cuestiones numéricas y predispuestas en el mundo, es más difícil llevar a cabo un análisis de todo aquello que es intangible o inmedible.

²⁶ Es claro que no se puede generalizar y se debe hacer notar que hoy en día la tendencia del crecimiento ha ido disminuyendo por esa característica particular y ahora se empieza a dar una tendencia al colectivismo.



PARTE 2.

METODOLOGIA



6. METODOLOGÍA



La enorme masa de saber cuantificable y técnicamente utilizable no es más que veneno si se le priva de la fuerza liberadora de la reflexión.

Edgar Morin

El estudio de caso que enseguida se presenta esta guiado por la descripción del objeto de estudio y el análisis del mismo. En este momento se exponen las herramientas metodológicas que son usadas al llevar a cabo la investigación; éstas se dividen en dos grandes apartados como se expone enseguida.

Por lo pronto es importante hacer notar que las diferentes formas de metodología y sus herramientas, son complemento; más que una lucha de reemplazar uno por el otro; como se muestra en el estudio de caso.

Entre las formas existentes encontramos:

- ✦ La investigación experimental²⁷,
- ✦ Análisis secundario de datos del estudio²⁸,
- ✦ La investigación del estudio²⁹, y
- ✦ La investigación de archivos,

²⁷ Se realizan con base en experimentos y cuasi-experimentos siendo estos representantes y como punto de referencia y comparación uno con otro para determinar por ejemplo el grado de satisfacción en el trabajo entre un grupo y otro. Esto quiere decir que existe un experimento del grupo que es un grupo observado y un grupo de control que serán confrontados uno con otros un ejemplo de este tipo de estudios es el estudio que se llevo a cabo por Elton Mayo en la Western Electric dentro la Hawthorne.

²⁸ Este análisis se lleva a cabo con el apoyo de la historia y los datos que han sido archivados y están a la mano del investigador y es funcional para la investigación. Estos archivos pueden estar en manos de la empresa o bien en cifras en manos de organismos internacionales o nacionales reconocidos sirviendo de respaldo. Esta investigación tiene al apoyo de la investigación cuantitativa y cualitativas según la interpretación y manejo de los datos por ejemplo: datos cuantitativos recientes, estudios cualitativos recientes, estudios cualitativos históricos, estudios cuantitativos históricos ya sea obtenidos de una base de datos, documentos archivados.

²⁹ Es un tipo de investigación con un visión de entorno bastante clara ya que se lleva a cabo examinando las relaciones que existen entre las variables por ejemplo el trabajo y la motivación se trata de analizar el grado que están causalmente relacionados y el grado de inferencia que se tiene unos con otros. Para poder detectar estas características especifica se debe de recurrir a sus instrumentos específicos que son las entrevistas o la encuesta. En este estudio se debe tomar en cuenta el tamaño del grupo, la consideración del líder y el desempeño del trabajo y la rutina del mismo, así como el compromiso de la organización; estableciendo el flujo que se pueda dar entre estos apartados independientes y al mismo tiempo determinar que variable será dependiente de otra y cuál será la independiente en cada caso o las variable que dependan de otra ya que pueden ser más de dos y el flujo de éstas.

- ✦ La investigación cualitativa,
- ✦ La investigación cuantitativa³⁰.

6.1 MÉTODO CUANTITATIVO

En el primer apartado se encuentra la descripción del objeto de estudio (la empresa "PERFILES"), en donde se utiliza el método cuantitativo, integrando cuestionarios estructurados entre los que encontramos:

- *Cuestionario de la evaluación estructural*; consiste en visualizar la formalización, centralización, especialización y diferenciación tanto espacial, vertical y horizontal de la empresa.

Esto, con el fin de determinar la estructura de la organización; viéndose reflejados en una grafica que lo presenta y los organigramas correspondientes.

- *Clima organizacional*. Para determinar el clima organizacional se llevan a cabo cuatro tipos de cuestionarios estructurados a todos los miembros de la organización. Entre estos cuestionarios encontramos, estilos de comunicación, estilo de liderazgo, comunicación interpersonal y el nivel de comunicación. (se realiza al 70% del personal, en todos los niveles jerárquicos).

El clima organizacional muestra el nivel de identidad de los miembros con la empresa y asimismo la relaciones interpersonales al interior, asi como la capacidad para

³⁰ Este tipo de investigación solo arroja datos numéricos que deben ser interpretados por el investigador pero mucha veces no corresponden con la realidad solo se dan resultados; se les asigna un numero a las observaciones cualitativas, estas pueden ser sociedades enteras. Son mejores en la ciencia positiva cuatificativa, permiten una recolección de datos clara, confiable y rigurosa este modelo presenta limitaciones para el alcance que se requiere de ésta investigación ya que estamos en un terreno de ver las variables de una forma para analizar. Una de las ventajas que tal vez pudiera servir a la investigación con este método es darle un valor proporcional a los datos para que sean contextualizados, apoyados del método anterior de archivos, sirviendo de esta forma en determinar grado de estudios, la edad de las personas pero solo como datos anexos a la investigación.

Ahora bien este tipo de premisas que pretendemos investigar no están en una categoría dentro de lo medible por ejemplo se ha sentido marginado si o no, no me sirven de nada un si o un no ahora cuanto se ha sentido marginado del 1 al 10 no me sirve de nada es por eso que este método tiene grandes limitaciones para las necesidades que exige este trabajo.

solucionar problemas. Siendo esta una gran herramienta que muestra las tendencias de la organización.

- Se integran cuadros, tablas y organigramas que se elaboran en forma descriptiva siendo necesarios para aclarar las funciones y ejecuciones de la empresa.

En estos cuadros se describen las funciones de la empresa, y así mismo se plantean tablas en donde se realiza la distribución del personal, tipo actividades y cuadros de desempeño.

La descripción del objeto de estudio pretende visualizar: qué se analiza, en dónde se analiza, cómo está la situación de la empresa que se analiza, el tamaño de la empresa, los miembros que la integran etc, todo con el fin de ver, qué tipo, tamaño y forma de empresa analizamos.

6.2 MÉTODO CUALITATIVO

En el segundo apartado encontramos el análisis del objeto de estudio, este se basa en el método cualitativo por medio de herramientas que comentaremos más adelante. Recordando que el foco principal, es el análisis de la organización, que se corrobora y contrasta con el marco teórico que se ha venido desarrollando. En función de identificar las características para la conformación de los grupos informales y tipo de grupos informales que se encuentran en una mezcla de diversidad sexual y la identidad que ahí se genere (tanto en el individuo mismo, con su profesión, con su empresa, y con el grupo).

En este análisis logramos ver que los acontecimientos no pueden y no deben ser medidos en forma cuantitativa ya que estamos interpretando la realidad con base en los movimientos que se presentan. Habrá que entender que los acontecimientos no se pueden anclar en operaciones matemáticas sino que la acción social debe ser aclarada y entendida como tal, ya que los datos numéricos pueden no corresponder a la realidad y debe estar claro que difícilmente (o imposible) se puede medir con rigor los acontecimientos sociales.

La información en este momento será para ver, qué piensa, cree, siente, percibe y experimenta el individuo.

La problemática de esta investigación no se puede medir; se debe de interpretar, tratando de alejarse de subjetividades y predisposiciones que afecten a la investigación; por lo tanto veremos con mayor detenimiento la investigación cualitativa y las herramientas metodológicas puesto que es el arma más poderosa para el análisis; por lo tanto se da una breve explicación del método y las herramientas que son utilizadas. Pirandello sugiere *“...que no existe forma de reconstruir en forma precisa la “verdad” o la “realidad” de la existencia social de uno (o de otro)... ”*

La investigación cualitativa se invoca a una estrategia de observación por lo general se busca interactuar con los actores, observar y compartir sus experiencias. Según Schwartz, Jacobs (1984) el investigador tiene conocimiento de miembro.

Este tipo de investigación permite al investigador hacer énfasis de la(s) persona(s) a la cual(es) se esta estudiando evitando la noción del investigador y manipular la información de lo que el cree pertinente, se le da gran importancia al sujeto estudiado. Es saludable ya que se da la libertad al individuo de ser escuchado y analizado, expresando sus sentimientos; además de prestar atención al contexto de los mismos.

La investigación permite la interrelación de las variables que intervienen para la determinación y explicación de un problema para tener un mejor acercamiento de la problemática y el sujeto; así como la relación que guarda con el objeto, en este caso, la conformación de grupos informales en la organización y la identidad.

En este método se puede determinar la identidad del sujeto con la organización, esto es, qué tanto tiene puesta la camiseta el miembro de la organización y porque se identifica con ella, de no identificarse por qué.

A diferencia del método cuantitativo aquí se analiza las relaciones contextuales y los acontecimientos como un mecanismo en movimiento y en constante transformación mientras el otro, se mantiene una posición inerte y pasmada en el entorno.

Esta visión permite que se adentre a la investigación y puedan salir temas intocables o “tabú” que no están al alcance de cualquier investigación, es decir, con este método lograremos establecer una relación de confianza para descubrir lo oculto del problema que en éste momento no se puede tener idea o se desconoce, pero que existe, y puede ser ése otro problema o subproblema que afecte y pueda dar un giro o bien otra perspectiva a la problemática examinada. Así también descubrir situaciones particulares con la investigación que se relacione sin que afecte la investigación o la desvíe.

Este método es el más pertinente para la investigación de la conformación de grupos informales en la organización y la identidad en la organización ya que da la apertura y pauta para la recopilación de la información y detectar esos factores del interés para el desarrollo de esta problemática, sin el riesgo de verse sesgada la información en algún momento.

Dentro de la herramientas que se utilizan en el método cualitativo encontramos:

- *Los documentos.*- esta investigación tiene el apoyo de la investigación cuantitativa y cualitativa según la interpretación y manejo de los datos.

Se toma referencia del CONASIDA (Comisión Nacional del SIDA) cómo marco de referencia para establecer y explicar los márgenes de marginación, así cómo el porcentaje de población de homosexuales en México.

- *Entrevistas.* En otros momentos (con Elton Mayo) encontramos las entrevistas y la importancia que representaban, ya que intentan reconstruir la realidad de un grupo social determinado; entre ella, información general ya sea de ellos mismos o de otros o bien de procesos o problemas que involucra su vida personal (se lleva a cabo al 30% del personal representando la diversidad sexual).

Las entrevistas permiten que las personas se abran y se expresen. Por lo tanto, el investigador debe empezar a identificar quien le puede proporcionar la información y relacionarse con los grupos internos. Este instrumento es viable para la investigación ya que permite y da apertura de obtener la información que no este a la vista, ni en los planos estructurales, ya que nos adentramos a los sentimientos y perspectivas de los individuos

que darán pauta al descubrimiento de los problemas que les afecta en forma directa o indirecta así cómo lo que les ayuda o afecta.

Las entrevistas que se llevan a cabo son entrevistas semi-estructuradas, con este método lograremos establecer una relación de confianza, para descubrir lo oculto del problema qué en ése momento no se puede tener idea o se desconoce, pero que existe y puede ser un problema o subproblema que afecte a la organización. La duración aproximada es de media hora por persona.

Las entrevistas serán grabadas y almacenadas por el entrevistador para acrecentar la atención hacia el entrevistado y no perder detalle de lo que expresa, así también para cualquier aclaración, y validación necesaria, es importante mencionar que la información solo está en manos del entrevistador y se muestran de forma anónima. Las preguntas o temas más destacables para tocar en la entrevista son:

- ▶ La incorporación al lugar de trabajo,
- ▶ Cómo son las relaciones laborales,
- ▶ Las características para la conformación de los diferentes grupos,
- ▶ La identidad de los grupos con la organización,
- ▶ Identidad con su profesión,
- ▶ Los hombres-heterosexuales cómo son vistos por la sociedad según su percepción,
- ▶ Nivel académico.

Con estas herramientas y propuestas se trata de internar al estudio de caso que a continuación tiene cabida, abarcando tanto la descripción y análisis del mismo; por medio de las herramientas propuestas y con el fin propuesto.

En este momento cabe hacer mención acerca de la temática a analizar propuesta; y mostrar las dificultades que se presentaron para llevar a cabo la investigación. Se ha mencionado anteriormente que la temática de diversidad sexual esta en boga y auge en

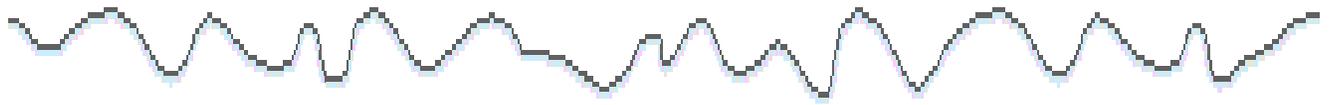
nuestros días -hasta en partidos políticos es utilizado como slogan- ¿pero que pasa en realidad?.

Aún hoy en día existe el temor y reconocimiento del tema, con esto se quiere decir que aunque existe el conocimiento; no hay el reconocimiento expresado del tema y de los sujetos inmiscuidos. Como ejemplo de esto, existe la experiencia vivida para poder llevar a cabo la investigación y los obstáculos que se debieron brincar, mostrando en este momento dos grandes problemáticas; siendo consideradas éstas al igual que las razones que han sido mencionadas en el marco teórico, las causas por cuales no se han llevado a cabo investigaciones en México en torno a la temática de diversidad sexual y otros temas.

La primera de ellas abarca cualquier tipo de investigación que se quiere llevar a cabo en el contexto mexicano; ya que hay demasiada incertidumbre y temor por parte de las empresas a ser investigadas o analizadas; éstas características limitan la apertura y expansión del conocimiento. En el caso particular de esta investigación, que se enfoca al nivel laboral, éste, nunca se enteró de la intención de la investigación; eran los niveles jerárquicos superiores los que tajaban el acceso.

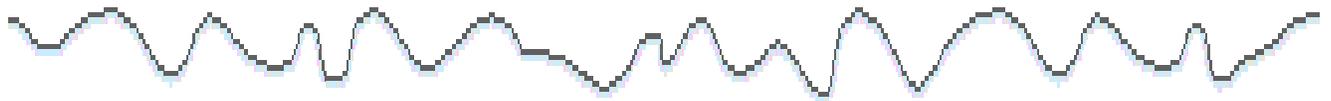
Entrando así a la segunda problemática, se refiere totalmente al tema de la diversidad sexual; ya que es un tema que todos hablan, pero nadie lo quiere reconocer abiertamente o bien se tiene la creencia de que serán señalados por hablar del tema o reconocerlo y asumirlo, o por el contrario que las personas que han sido etiquetadas serán lastimadas emocionalmente por saberse señaladas.

El miedo que se expresa por parte de los niveles jerárquicos superiores con respecto al tema es justificado por el pensamiento de que los individuos eran objeto de estudio y era invadida su intimidad. Para estos niveles solo era confortante que desarrollaran su trabajo sin cuestionamientos o explicaciones -a pesar de saber la diversidad sexual existente en la organización-. Para bien de esta investigación surgió una organización con apertura y facilidad otorgada; descrita a continuación.



PARTE 3.

ESTUDIO DE CASO: "IMAGEN"



7. ESTUDIO DE CASO



7. ESTUDIO DE CASO

Se ha planteado la forma en que se aborda la investigación ya en el estudio de caso con la empresa que se ha dispuesto; internándose en él por medio de la metodología propuesta y con el acotamiento que se ha establecido por medio del marco teórico en el nivel laboral y los conceptos propuestos.

La razón por la cual está empresa ha sido elegida, es porque en este tipo de empresas del ramo de belleza tiene apertura total en la incorporación al grupo laboral en una gama de diversidad sexual inmiscuida en ella las mujeres, los hombres homosexuales y heterosexuales. En esta empresa se encuentra la apertura y facilidad para realizar la investigación al tema propuesto.

Aquí se logra ver el apoyo que existe a la diversidad sexual en la integración de la empresa, el apoyo no solo se da en reconocimiento de minoría homosexual, sino aquí se da un apoyo a nivel profesional independiente del grupo en donde se este conformado.

El grupo de homosexuales a nivel general se considera como uno solo y sin diferencias, pero al interior de este grupo hay una gran diversidad de diferencias y categorías. En esta investigación se toma como uno solo, sin hacer diferencias de ningún tipo.

Por medio de testimonios -de manera informal y en el contexto- se hace ver, ¿qué se reconozcan asimismos o no?; no es relevante para ser contratados, mientras que los homosexuales que se reconozcan públicamente no sean “exhibicionistas” y que tengan una apariencia “normal” –estableciendo así una característica particular para incursionar en una empresa- argumentando que está en juego la imagen de la empresa, siendo que una gran parte de la sociedad los juzga y rechaza; en este sentido, pueden perder clientes. Dejándose notar estos personajes excluidos en sus propios negocios -un tamaño micro-.

Siendo de la manera propuesta, primero se plantea la descripción del objeto de estudio por medio de una fotografía de la organización. Para continuar con el análisis del mismo, tratando de buscar la conformación de los grupos informales en la diversidad sexual así como la identidad. Tomando en cuenta que no podemos generalizar ninguna situación ya que se cometería un error.

8. OBJETO DE ESTUDIO:

“PERFILES”



8. OBJETO DE ESTUDIO: “PERFILES”

La organización que se toma en cuenta para realizar la investigación como el objeto de estudio es “PERFILES” una organización del ramo de belleza especializada en servicios y atención al cliente catalogada como una empresa pequeña³¹ según la tabla 1.

Tamaño	Industria	Comercio	Servicios
Micro	Hasta 30	Hasta 5	Hasta 20
Pequeña	De 31 a 100	De 6 a 20	De 21 a 50
Mediana	De 101 a 500	De 21 a 100	De 51 a 100
grande	Más de 500	Mas de 100	Mas de 100

Fuente: Nacional Financiera

La organización se crea en 1972 con objeto de satisfacer a un mercado no atendido por las organizaciones establecidas anteriormente. Es importante hacer mención que esta empresa nace como un negocio familiar dirigido por un dueño único, característica que se mantiene hasta la actualidad.

En México la mayoría de empresas mexicanas encajan en la categoría de las PYMES (micro, pequeñas, medianas empresas); considerando las circunstancias que se presentan como la competencia dada por la globalización, las empresas transnacionales o las redes, que presentan una infraestructura y procesos más complejos y bien definidos, estas características solo se encuentran en algunas PYMES; que por lo regular son manejados como negocios familiares; resaltando que existen grandes cadenas de estéticas que tratan de satisfacer las necesidades del mercado, ubicándose en diferentes zonas geográficas.

Los negocios familiares pueden presentar obstáculos³² o limitaciones que impiden su realización y un buen funcionamiento. Es importante reconocer que los problemas no se pueden generalizar a todas las empresas.

³¹ Llega a la medida de la pequeña por la suma de dos unidades estratégicas de negocios bajo el mismo nombre como se demostrará más adelante.

³² Algunos obstáculos y limitaciones que conllevan las empresas familiares son:

 Falta o mala distribución y división de tareas –corriendo el riesgo de no ser explícitos- en quién hace qué

8.2 FOTOGRAFÍA ABSTRACTA DE LA ORGANIZACIÓN: MISIÓN, VISIÓN

En la descripción del objeto de estudio se muestra la definición elaborada de la organización así como misión³³ y visión³⁴.

Ω La misión es lograr el bienestar de los clientes ofreciendo excelente servicio a precios accesibles.

Ω La visión principal es mantenerse en el mercado y de ser posible expandirse.

Se establece un panorama de la organización mostrado en el esquema 2 tanto del interior (con fortalezas -F- y las debilidades -D-) y por parte del exterior (por medio de un análisis

👤 Mala o nula delegación del poder - La idea de que solo debe y puede haber un jefe-

👤 Todos los individuos en su interior tienen roles, que se ven reflejados en el interior de la empresa como en el exterior, es decir; los individuos pueden confundir el rol que juegan en la familia con el rol que jugarán en la empresa y viceversa.

👤 Los individuos cuentan con identidades diferentes en cada uno de los dos escenarios (familiar y empresarial).

👤 Se corre el riesgo de trasladar los sentimientos de la familia a la empresa y de la empresa a la familia.

👤 Existen problemas de jerarquía dentro de la familia, ya sea entre cónyuges, o los demás miembros de la familia, como padre e hijo etc.

👤 Las metas familiares pueden no ser las mismas que las metas de la empresa; o bien pueden serlo, pero en algún momento pueden diferir.

👤 Los procesos de trabajo y la ejecución del mismo con los familiares, es decir; un miembro de la familia se puede sentir más comprometido a trabajar que un empleado normal o que tenga un sentimiento o necesidad de hacerlo. O bien estar dispuesto en cualquier momento que se requiera.

👤 Así mismo los familiares en ocasiones deben o creen tener que trabajar con un menor salario ya que es en pro de la empresa.

👤 El tipo de supervisión en la empresa cuando se trabaja con un familiar puede verse trastornada –en preferencias y exigencias-.

👤 Establecimiento de límites donde empieza la empresa y termina la familia.

👤 Si un pariente no es eficiente cómo despedirlo.

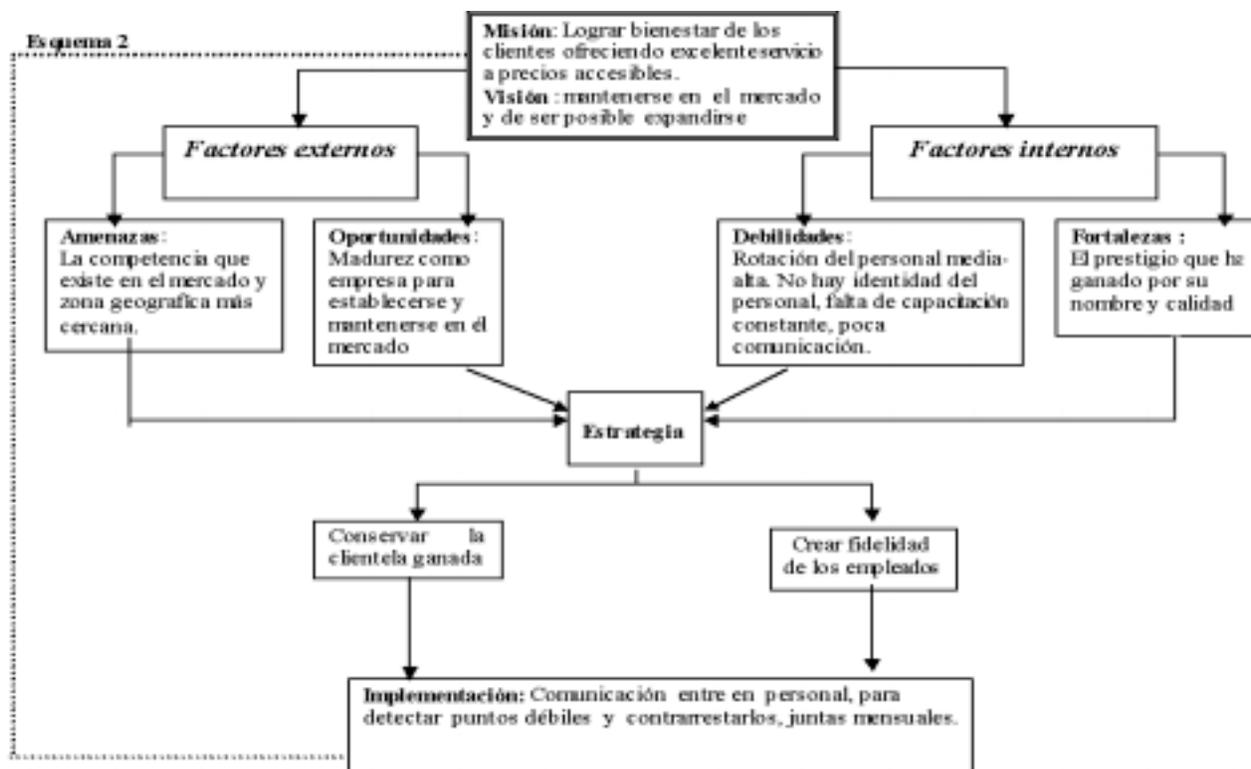
Establecer los límites presentes o potenciales.

³³ “La misión es la razón de ser de la organización y especifica el rol que ésta va a desempeñar en su entorno, por lo que debe ser congruente con sus valores. La misión debe hacer que la mayoría –sino la totalidad- de los miembros de la organización se sientan involucrados y estimulados (Montoya 2002)”.

³⁴ “La visión de la organización debe ser compartida, preferentemente, por todos los miembros de la organización, sobre una imagen mental colectiva del porvenir de la organización, debiendo interiorizarse como ambición general. La visión tiene varios objetivos específicos, entre los cuales los más importantes son:

- Crear un modelo a seguir para el futuro
- Proveer un sentido, para que la gente pueda enfrentar la ambigüedad
- Demostrar confianza al líder
- Proveer una idea colectiva de logro de fines
- Ser el punto de partida y llegada de la estrategia de la empresa (Montoya 2002)”.

de oportunidades -O- y amenazas -A-); expresados en el DOFA mostrando la estrategia que sigue la empresa; dando unas pistas de su comportamiento; mostrando que su producción tiene la ventaja de ser atención a clientes y dar un servicio; teniendo su fortaleza en su personal que cuenta con experiencia, siendo ellos mismos quienes promocionan la empresa y llevan a cabo relaciones publicas ya que el tiempo mínimo que el cliente se encuentra al interior de la empresa es de 20 minutos y hasta 4 horas.



“PERFILES” se encuentra en dos zonas geográficas dentro del territorio nacional, una, en el Distrito Federal, y otra en el Estado de México; el estudio se remite a una unidad estratégica de negocio (UEN) ubicada en el Distrito Federal; tratando de ver: quiénes son, qué hacen y a dónde van, información que queda expresada en el esquema 2.

8.3 ESTRUCTURA Y PROCESO

La estructura es determinada por la investigación como semi-plana ya que a pesar de tener dos diferentes plantas [1.-Universidad -Distrito Federal- y 2.-Satelite - Estado de México-] solo es el dueño el que lleva a cabo la administración y la estrategia al interior de la organización, en su poder están las decisiones. Cada una de la plantas tiene un supervisor fijo y dos encargadas y de ahí todo el personal.

Blau y Schoenheir sugieren que el tamaño de la organización es el factor principal para determinar la <<forma>> de una organización. Blau también hace notar que a medida que hay mayor profesionalización va acompañada de un numero mayor de niveles; mientras que para Pugh el tamaño puede no ser el factor más significativo en la comprensión de las organizaciones.

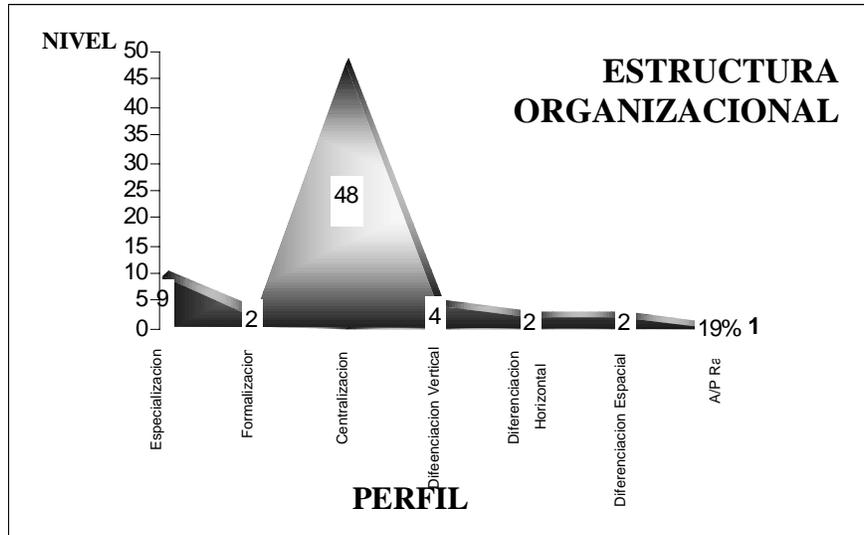
La estructura de la organización se muestra en la grafica 1 dando la formalización³⁵, la centralización³⁶ y la complejidad³⁷. Apoyados por una evaluación realizada que la puede observar en el anexo 3 a través de un cuestionario estructurado.

³⁵ La formalización según Hall (1973) es la técnica organizacional de prescribir, cómo, cuándo, y quién debe realizar las tareas. Esta formalización se puede establecer en máxima que caracteriza por se por procedimientos computarizados y mínima que es por procedimientos. La profesionalización y la formalización están diseñadas para organizar y regularizar el comportamiento de los miembros de la organización. En donde Hage y Aiken hacen ver que la formalización es el uso de normas en una organización.

³⁶ La centralización tiene que ver con las relaciones de poder. Las organizaciones cuyas decisiones eran tomadas por unas pocas personas en la cima, se apoyaban en normas y supervisión estricta como medios para asegurar el desempeño consistente por parte de los trabajadores.

³⁷ La complejidad según Hall (1973) esta integrada por la diferenciación horizontal, diferenciación vertical y la diferenciación espacial. "La diferenciación horizontal es la forma en que las tareas realizadas por la organización se subdividen entre sus miembros. Las organizaciones se ensanchan a medida que el trabajo se subdivide para el cumplimiento de las tareas. Para James Price la complejidad puede definirse como el grado de conocimiento requerido para producir el resultado de un sistema. La diferenciación vertical para Pugh se puede medir por el recuento del numero de posiciones entre el ejecutivo principal y los empleados que trabajan para el resultado. La diferenciación espacial es en realidad una forma de la diferenciación horizontal y vertical esto es que las actividades pueden ser dispersados físicamente según las funciones horizontales y verticales por medio de la separación de centros de poder o de laborales."

Grafica 1

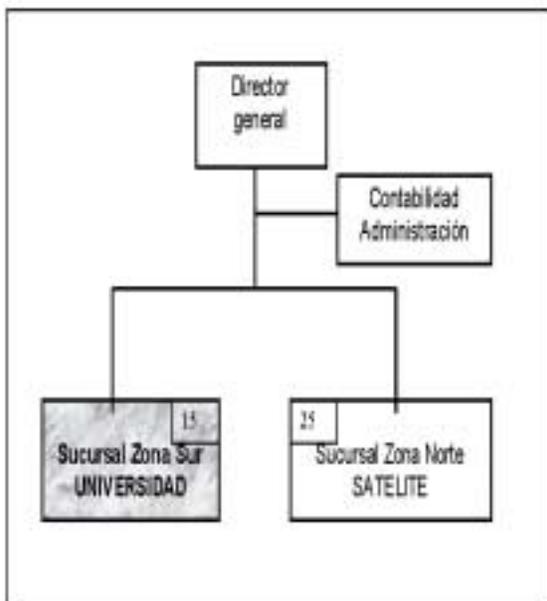


La organización se establece como semi-plana, determinada según el nivel de comunicación dentro de la organización y la rapidez con las cuales se toman las decisiones, teniendo como beneficio una retroalimentación inmediata.

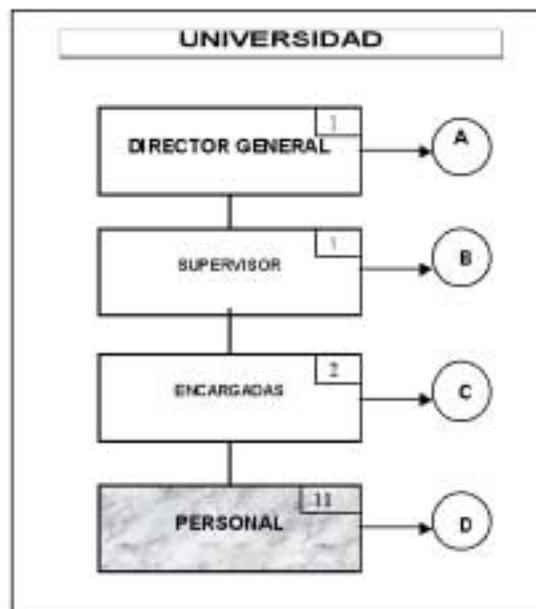
Se presenta un organigrama de las dos UEN con el número total de trabajadores en el organigrama A y otro organigrama específico de la UEN en donde se realiza la investigación nombrada Universidad siendo éste; el organigrama B, el que muestra en forma jerárquica los puestos y el número de personas que integran cada nivel. A igual que resalta la parte en donde se encuentra la investigación como se había planteado. A cada nivel jerárquico se le otorga una letra que más adelante sirve para explicar la función en cada nivel y las tareas que realiza.

Una vez establecido el organigrama y ubicación de la organización e investigación se continuara a realizar una descripción de la organización como: los servicios, las actividades, las funciones, la distribución de sus empleados y la división entre los puestos.

ORGANIGRAMA A



ORGANIGRAMA B



8.4 FOTOGRAFÍA FÍSICA DE LA ORGANIZACIÓN: SERVICIOS

“PERFILES” es una estética de belleza, dedicada principalmente al arreglo personal y la imagen de las personas. Las funciones (servicios) de la organización se muestran en la tabla 2. Los servicios los lleva a cabo el nivel laboral en donde se ubica la investigación, el nivel laboral esta dividido por puestos y cada puesto tiene actividades específicas que se describen en la tabla 2.

8.5 PUESTOS Y TIPO DE ACTIVIDADES

Los servicios mencionados en la tabla 2 son desarrollados por el personal al interior de la organización, distribuidos en diferentes áreas marcadas en el organigrama B, como: A, B, C y D.

Servicios

Corte	De cabello de damas
	De fleco
	De cabello de caballeros
	De barba
	De bigote
	De patilla de caballero
	De cabello de niños
Tintes	Luces y rayos
	Luces y rayos con gorra
	Decoloración
Tratamientos de salón	Ampolleta
	Shades eq
	Refresh
Peinados	Chongo
	De novia
Depilación	Ceja
	Bozo
	Patilla
	Barba
	Axila
	Media pierna
	Pierna completa
Uñas	Manicure
	Pericure
	Uñas de gel
	Uñas de permagloss
	Uñas de acrílico/gel
	Uñas de porcelana
	Uñas de pta. Blanca
	Decoración y retoques
Alaciados	
Creación de estilos	
Distribución (venta) de productos	

Entre tanto en la tabla 3, los puestos que ocupa el personal al interior se describen por nombre del puesto, así también se describe las funciones (servicios que realizan), y determina el tipo de actividad que desarrollan (staff o funcional) así como el número de personal que lo conforma actualmente.

Tabla 3

Clave de organigrama B	Nombre del puesto	Numero de Personal	Servicios	Tipo de actividad
A	Administrador General	1	Dueño y manejo del personal	Staff
B	Supervisor	1	Manejo del personal	Staff
C	Recepcionistas	2	Atención al cliente Distribución (venta) de productos	Staff
D	Estilistas	10	Cortes Tintes Tratamientos Peinados Alaciados Creación de estilos	Funcional
	Manicuristas ³⁸	0	Uñas Depilación	Funcional
	Personal de limpieza	1	Aseo del salón	Staff

Al mismo tiempo en la tabla 4 se realiza la distribución del personal según la diversidad sexual que lo integra, en donde claramente se ve que predominan las mujeres dentro del personal.

Tabla 4

UEN	Preferencia Sexual	Personal admón	Super-visor	Recep-cionista	Estilis-ta	Manicu-rista	Personal de limpieza
UNIVERSIDAD	Mujeres	*	1	2	7	*	1
	Hombre heterosexual	-	1	*	*	2	*
	Hombre homosexual	-	*	*	*	1	*

Como se ve la función de la organización esta enfocada a los servicios y atención al cliente, los puestos de recepcionista y supervisor dan facultad para tener contacto con toda la gente a quien se le presta el servicio.

Es necesario explicar que la organización, por ser prestadora de servicios cuenta con una característica peculiar, esta es: “que se realiza el trabajo en el momento en que es consumido”, por lo tanto depende de los clientes que lleguen a la

³⁸ Por el momento no tiene personal de manicure y depilación

organización para realizar el trabajo; puesto que no cuentan con un proceso productivo³⁹.

Siendo esta característica la que determina el nivel de trabajo que se realiza dentro de la organización, la pregunta necesaria exigida en este momento es ¿cómo atraigo a un mayor número de clientes?; pero esa no es materia de la investigación que sin embargo dará unas pistas para contestarla.

En el puesto del supervisor recae el funcionamiento de la organización, tanto en manejo del personal como proveedores y cortes de caja; también tiene la autoridad para contratar y despedir personal, intervenir en conflictos laborales y selección de proveedores.

El puesto de recepcionista también faculta en mayor medida la atención al cliente, distribución de los productos, cajera de la organización y además realiza una función básica y necesaria para la organización “la distribución de trabajo”. Ya que asigna los clientes a todo el personal, dependiendo de las necesidades que el cliente exprese.

Para ejemplificar esta última función de la recepción se muestran dos ejemplos utilizando el puesto de los estilistas -quienes son los que desarrollan mayores funciones de la organización-.

El primer ejemplo; cuando un cliente es frecuente, manifiesta cierta inclinación hacia algún miembro específico de la organización para que satisfaga su necesidad, entonces, este cliente específico selecciona a la persona con quien desea ser atendido. Aquí la función de la recepción se limita como el enlace entre el cliente y el prestador del servicio, en este caso el estilista, y posteriormente cobrar el servicio.

Pero en el segundo ejemplo se muestra la función esencial de la recepcionista ya que asigna la distribución de trabajo en la organización. Cuando llega a la

³⁹ se debe tomar en cuenta que existen organizaciones que se dedican a prestar servicios y además cuentan con un proceso de producción como ejemplo claro está el servicio de tintorerías.

empresa un cliente sin ningún tipo de preferencia hacia algún miembro o llega por primera vez a la instalación; es aquí en donde la recepcionista se debe de encargar de la distribución del trabajo. Para realizar esta labor la recepcionista asigna turnos a los empleados.

Estos turnos se asignan día a día conforme el personal llega a las instalaciones. Así por tanto el primer cliente que llegue por primera vez o sin ninguna preferencia será atendido por el primer turno es decir, el primero que llego a la empresa. Lo mismo pasa con el puesto de manicuristas. Mientras que el personal de limpieza no tiene contacto con el cliente.

El desempeño no es medido en la actualidad por la empresa; se considera que con la información obtenida y datos estándares proporcionados, se puede establecer un cuadro para la medición del desempeño, sirviendo este puesto de estilista (el que desarrolla más servicios) como ejemplo para los otros puestos de la organización. Este se muestra en la tabla 5; es necesario mencionar en este momento que los puestos funcionales descritos en la tabla 3 son regidos por la forma de pago comisionista; es decir, se les paga conforme al numero de servicios prestados. El pago se realiza semanalmente por medio de un deposito bancario.

Tabla 5

Universidad Estilista				
Factor clave.	Subfactor clave	Estándares/ indicadores	Periodicidad	Responsable
Desempeño mujeres	Cortes Tintes Tratamientos Peinados Alaciados Creación de estilos	Mínimo 32 Máximo 50	Semanal	Supervisora-encargada
Desempeño hombre heterosexual	Cortes Tintes Tratamientos Peinados Alaciados Creación de estilos	Mínimo 32 Máximo 50	Semanal	Supervisora-encargada
Desempeño hombre homosexual	Cortes Tintes Tratamientos Peinados Alaciados Creación de estilos	Mínimo 32 Máximo 50	Semanal	Supervisora-encargada

Ya establecidos los parámetros y la fotografía de nuestro objeto de estudio es necesario hablar de los grupos de trabajo que la conforman. El análisis es exclusivamente la UEN de universidad analizando un total de 7 de 10 empleados que no es el total del personal pero representa un 70% de él (en el todos los niveles) sirviendo estos para la determinación del clima organizacional llevados a cabo por cuestionarios estructurados.

Para las entrevistas semi-estructuradas se realizan 3 entrevistas de media hora, representando el 30% de los empleados, estas entrevistas se realizan a cada representante de la diversidad sexual que nos interesa.

9. CLIMA ORGANIZACIONAL



9. EL CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional sirve para determinar las relaciones que existen al interior de la organización puesto que confirma y refleja la actitud de los grupos de trabajo así como la identidad, manejo de conflictos y niveles de comunicación; todo el análisis completo del clima organizacional se encuentra en el anexo 4, aquí solo se presentan los resultados.

El análisis del clima organizacional consta de cuatro cuestionarios estructurados: 1) estilos de comunicación, 2) comunicación interpersonal, 3) estilos de liderazgo y 4) situación del liderazgo (se pueden encontrar en el anexo 4A). Cabe mencionar que los cuestionarios 1 y 2 se aplican a todo el personal, tanto empleados como líderes y el 3 y 4 solo a los líderes (entendiéndose como líderes las personas que están a cargo del personal).

Con la tendencia que muestra el clima organizacional al interior de la empresa tratamos de analizar la identidad de los individuos en su interior. El clima organizacional da pistas del comportamiento de los individuos; que muestra un malestar y diversidad de intereses en los individuos.

Estas pistas que muestran una mala capacidad de comunicación tanto de líderes como de miembros; así como una tendencia del tipo de comunicación que se lleva a cabo, toman vida en la identidad con la profesión de cada miembro; en la identidad de los individuos hacia la organización y desembocar en la conformación de los grupos informales; y con todo ello ver las implicaciones en el desempeño.

La intención de realizar un análisis del clima organizacional es para determinar las relaciones que se llevan a cabo al interior de la organización (de todo el personal en general), el fin es determinar a nivel general, qué se vive dentro de la organización, ya que reflejara y confirmar la actitud de los grupos informales así como la identidad que se vive dentro de los grupos y dentro de la organización. En este sentido se visualiza la importancia de la cultura organizacional, inmersa la identidad y su efecto en el desempeño.

Los niveles estratégicos, son fundamentales ya que influyen en el personal. Como seres sociales, acudimos mucho a la idea de un líder, de seguir a alguien, compartiendo ideas, fines, etc. En las relaciones laborales, la jerarquización delimita espacios. Un jefe no es líder. Un líder es aquella persona, que por su carisma logra llamar la atención de subordinados, consiguiendo que estos se adapten a lo que el líder sugiera, normalmente existe una correspondencia entre lo que él quiere y lo que quieren los demás.

Por esta razón es que tomamos un pequeño apartado para contextualizar el comportamiento expresado del grupo de trabajo. Esto muestra su relevancia ya que la identidad que se ejerce en esta empresa tiene fundamental efecto con el grupo jerárquico, y los grupos informales como se comprobara mas adelante.

Los datos arrojados muestran a un grupo jerárquico débil y con graves problemas al manejar el grupo de trabajo, teniendo un alto costo cuando se ve que el efecto en el grupo ya que es negativo mostrándose aislados y preocupados por sus propios problemas, más que la solución o conciliación de problemas.

Mientras que la comunicación se muestra necesaria al intentar visualizar una tendencia a las relaciones humanas, comunicación entre los miembros de todos los niveles de la empresa, mostrando a un grupo con inclinación mayor hacia las relaciones humanas; la razón por la cual esta inclinación resalta como la mayor en todos los individuos, se explica porque los individuos pertenecen a puestos funcionales y ellos tienen trato directo con el cliente final, y el tiempo mínimo de esta relación interpersonal es aproximadamente de 25 minutos.

El clima en términos generales muestra una deficiencia en la comunicación del personal que se encuentra en todos los niveles jerárquicos, mostrando una preocupación de sí mismos mas que con el grupo o con la empresa. Aunado a un nivel malo de comunicación y dificultad para solucionar problemas.

10. IDENTIDAD DE “PERFILES”



10. IDENTIDAD DE PERFILES

Como se veía en el marco teórico, la identidad esta en función de definirse uno sobre el otro, está va desde lo tangible hasta lo intangible; por lo tanto se busca la identidad tangible primero por parte de los individuos hacia su profesión y posteriormente hacia la empresa. Y por parte de la empresa se trata de ver qué es lo que ofrece para los individuos y que estos logren visualizar; y por otra parte, los individuos, la impresión que transmiten hacia los clientes; todo esto en un plano tangible e intangible; para continuar con la conformación de grupos informales, así llegar a la identidad con la organización. Como se muestra en la figura 12.

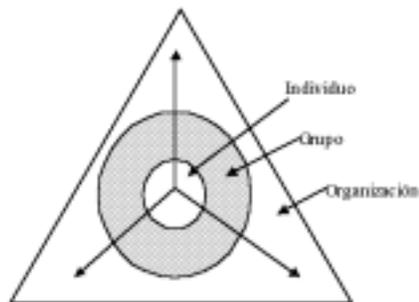


Figura 12

La identidad tangible se puede determinar como precaria, al interior de la organización ya que el equipo de trabajo no cuenta con un uniforme en donde promueva el nombre e imagen de la empresa, el uniforme solo consta de playeras y camisas de un solo color siendo combinados de pantalones o faldas que contrasten, dejándose notar que algunos de estos uniformes sufren desgaste y la imagen que presenta no es satisfactoria para la empresa.

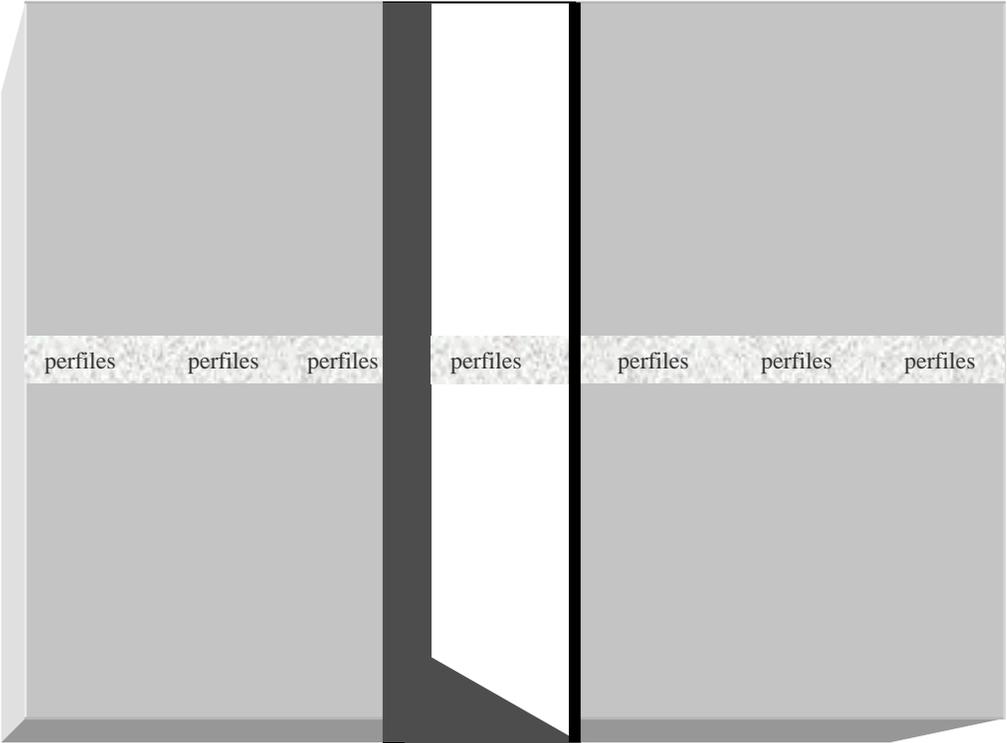
Por otro lado no hay misión, visión, manual de procedimientos, de procesos o reglamentos, escritos o establecidos; todo se comunica de manera informal; esto hace que los individuos no tengan algún distintivo que diga “yo soy de PERFILES” o esta es mi empresa.

Asi también, no cuentan con tarjetas de presentación para cada uno de sus trabajadores para ser promocionadas a sus clientes, y de la misma forma, la empresa no cuenta con una propaganda propia a la cual tenga acceso el cliente,

en donde se expongan sus servicios y costos, así como propaganda que promueva la empresa; la única propaganda es de los productos que distribuye la empresa (estos productos no los fabrica la empresa). Las únicas tarjetas con las que cuentan, son con el nombre de la empresa, pero está última no está a la mano del cliente o del empleado. La tarjeta de presentación se reproduce a continuación con el seudónimo.



Por otra parte la fachada tiene en ella el nombre de la empresa de una manera discreta pero hasta el punto que se pierde y se deja pasar, ignorando en qué empresa estoy y cómo se llama, tanto para el cliente como para el miembro de la empresa como se muestra en la figura elaborada.



Esto es, en cuanto a la tangibilidad de la identidad, aunque por otro lado encontramos la intangibilidad explicada en forma individual, primero basados en los cuestionarios semi-estructurados.

Esta identidad parte en primera instancia a nivel individual; mostrando la identidad de los individuos con su profesión en forma independiente; ya posteriormente se analizara en forma grupal, lo que se busca para la conformación de grupos informales así como ver si lo encuentran y por otro lado las características que se encuentran y por fin la identidad dentro de la organización.

10.1 NIVEL INDIVIDUAL: IDENTIDAD CON LA PROFESIÓN

En este momento se trata de responder a la incógnita de la identidad de los individuos con su profesión; con el fin de descubrir si realmente es algo a lo que se quieren dedicar o solo es una forma de poderse expresar en caso de ser homosexuales; y en caso de ser heterosexuales ver cuáles son las razones por las que se inclinan a esta profesión, que la sociedad delimita para las mujeres. Tratando de mostrar las razones para cada representante de la diversidad sexual.

Se comentaba anteriormente que se llevaba a cabo el análisis en esta profesión puesto que tenía un libre acceso a la diversidad sexual sin temor de ser rechazados o marginados del ambiente laboral.

Primero que nada se trata de ver a los miembros de la organización de una manera individual y personal, en sus deseos y aspiraciones así como alcances y limitaciones; ventajas y desventajas, tanto de mujeres como de hombres heterosexuales y homosexuales.

Se analiza la identidad de estos individuos con su profesión manifestándose un gran interés y entrega; una fuerte identidad, mostrando que desde que se dedican a esta profesión es por vocación más que por necesidad de buscar una forma de

sobrevivir, siendo esta forma gratificante para ellos y conveniente para la empresa y el cliente como lo expresan en los testimonios siguientes.

Testimonio

“Me apasiona... me gusta arreglar a la gente, me gusta peinar, me gusta ver el movimiento del cabello, crear imagen...”

Otro testimonio

“Yo me prepare en una academia de belleza por 3 años y medio, ya después sigue la carrera de proceso de eventos que es para reforzar, la plataforma y las salas. Yo siempre quise ser estilista y mis padres me apoyaron a ser lo que yo quería, yo quise ser estilista y estar siempre actualizada...me gusta porque cada señorita que entra, se que la debo de dejar más guapa. Me gusta, no haré maravillas pero algo haré...”

Cada individuo refleja una entrega total a su trabajo y profesión mostrando mucha pasión, siendo esta pasión una gran fortaleza que puede ser explotada por la organización, ya que reflejan una preocupación de satisfacer al cliente.

La profesión de estilista se caracteriza por ser un oficio; éste puede aprenderse de dos formas: una, de manera formal, por medio de academias o bien, la segunda de manera informal, por medio de la observación y experimentación.

Testimonio

“...estoy en lo que me gusta... aquí se desarrolla el talento, la creatividad... Como dicen los artistas: *hay algunas cosas que se dan*, entonces lo ve uno, se siente la satisfacción cuando, por ejemplo, sí platicamos en entre compañeros o llega el nuevo y siempre nos preguntamos oye dónde has trabajado, dónde estudiaste, dónde tomaste tus cursos, dónde te preparaste, entonces, yo les digo la verdad yo no soy de academia. Yo me prepare con un amigo que tenia su salón, él me preparo y creo que gracias a sus consejos siempre me hizo ver, que si te gusta, le vas a encontrar el gusto a tu trabajo y siempre vas a salir adelante; entonces yo creo que esto fue el inicio, de que entre amigos, entre compañeros, yo encontré ese apoyo. Ya para estar más actualizado y ver moda, vanguardia y sentirme más competitivo, a nivel profesional tengo que tomar cursos especializados ya con un conocimiento básico y de ahí pues lo que se vaya desarrollando”

Más adelante veremos la importancia que le dan a la capacitación; teniendo como ventaja ser capacitado de manera formal y de manera informal; viéndose muy claro la importancia del grupo en esta segunda forma.

En este sentido, de apoyo en el grupo, se manifiestan las ventajas, ya que al estar capacitado, el estilista puede obtener empleo en cualquier cadena o negocio con facilidad y con una buena remuneración; así también se muestra en este momento la otra incógnita al ver cómo se incorporan a las organizaciones.

El apoyo de grupo dentro de la profesión se manifiesta al apoyarse unos a otros con el intercambio de ideas y habilidades entre estos, dejándose notar esa observación que se da al individuo que entra a la organización y los cuestionamientos que le establecen -más adelante resaltara esta cuestión-.

Este tipo de profesión se desarrolla en salones de belleza, que se mantienen en cadenas o corporativos siendo estas las que predominan el mercado, utilizando entre los instrumentos de contratación, la recomendación; siendo está, una expresión del apoyo del grupo o bien del apoyo entre los miembros que integran la profesión de estilistas.

Testimonio

“por el periódico...otras oportunidades de crecimiento yo voy viendo en empresas, por ejemplo, nosotros que somos estilistas manejamos marcas y también decimos tal marca es mejor que esta y entonces se buscan oportunidades con la marca que uno considera que es mejor y se busca una oportunidad y si se consigue, adelante y sí no los consigo yo no paro, lo buscare por otro lado así como hay muchas empresas para que yo pueda trabajar también considero que hay muchas empresas que me pueden apoyar...”

Como se puede observar la experiencia y calidad son fundamentales en el trabajo, puesto que se pueden buscar oportunidades de crecimiento en otras organizaciones ya que dependerá de eso el encontrar un trabajo y mantenerlo así como obtener y ganar la confianza para ser recomendados, además de ser una profesión bien remunerada y con facilidad para encontrar un trabajo, como se ve a continuación:

Otro testimonio

“...de esto no te mueres de hambre; en cualquier lado solicitan estilistas, en cualquier lado encuentras trabajo si sabes trabajar y quieres trabajar... Llegas a tener conocidos en otros lugares, unos están por allá te pueden echar la mano o no; es relativo; y si no, pues definitivamente

lo buscas en el periódico. O sabes que ciertos lugares puedes ir a pedir trabajo si reúnes las características que están pidiendo...”

Otro testimonio

“...por periódico, por recomendación y depende de cómo trabajas, ven si te quedas. Y cuando te contratan ven como trabajas, por ejemplo yo tengo un amigo... el me decía: salte de ahí. Pero mi orgullo es no irme, me decía; ahí no te conviene, vente para acá...me dice que mejor me vaya para allá porque ahí voy a ganar mejor...”

La recomendación entre los mismos estilistas es común, dando las primeras muestras del apoyo del grupo o la identidad entre el grupo, por medio de la profesión, independientemente de la diversidad sexual; además de caracterizarse por tener libre acceso para contratación de personal todo el año -característica que se atribuye a la conducta comisionista- siempre y cuando se satisfagan los requerimientos como son la experiencia y calidad.

En este sentido se vea qué tanto, tiene que ver el hecho de que se integren a esta profesión los homosexuales y ver si reciben el mismo apoyo o no lo reciben; y por otro lado ver cómo son vistos los heterosexuales al incorporarse a esta profesión –interrogantes que se habían planteado al inicio- como se muestra en los siguientes testimonios, resaltando los prejuicios de la sociedad que tienden a establecer categorías de acción como son críticas o asociaciones prejuiciosas como es creer que todo hombre que entra a ser estilista es homosexual.

Testimonio

“en mi experiencia personal te das cuenta porque cualquier lugar en donde vayas siempre vas a encontrar o escuchar un comentario de quien sea, a veces dicen *todos los hombres que son estilistas son homosexuales*, esa es la expresión”

Como se aprecia, los prejuicios de la sociedad salen a flote en establecer categorías para calificar a los individuos; siendo uno de estos prejuicios la homofobia, que nace del machismo que ejerce la sociedad mexicana.

Como se maneja en el marco teórico al tratar de ver la cultura que se ejerce en la sociedad y la repercusión en la organización, mostrándose los prejuicios al momento de estereotipar y clasificar a las personas; así mismo se confirma el

ejemplo que se manejaba al explicar desde una visión organizacional la película de Filadelfia, en donde un hombre heterosexual, que establecía algún tipo de relación con un homosexual, se tachaba de homosexual, inmediatamente de esta relación; viéndose aquí claramente el rechazo y crítica en el heterosexual que entra a la profesión de estilistas ya que es tachado de homosexual o de “raro”.

Otro testimonio

“en la mayoría de los casos se cataloga a un heterosexual de homosexual... cuando entre aquí luego luego me preguntaron mis compañeros qué que preferencia sexual tenía...”

Así también cuando se muestra, que aunque esté en el ambiente laboral la diversidad sexual, aún así existe el “tabu” o la curiosidad de saber qué hombres son homosexuales o quienes no lo son. Las preguntas requeridas o bien las aclaraciones que ahora se muestran pertinentes son dos; una, qué porcentaje predomina el ramo de estilistas, entre mujeres, hombres-heterosexuales y hombres-homosexuales y la segunda, la preocupación que inquieta es determinar, sí dentro de la organización/ramo existe la homofobia o repercute para la conformación de los grupos informales.

Al tratar de mostrar la integración en el en ramo de estilistas en cuanto la diversidad sexual, se vera con los testimonios que está predominado por las mujeres, luego los homosexuales y al final los heterosexuales, como se muestra en la barra siguiente.



Dejando notar que existen negocios en donde se elige al personal de forma concreta, pueden ser puras mujeres o puros hombres (tanto homosexuales/heterosexuales) o bien ambos mujeres y hombres; siempre y cuando los hombres/homosexuales que se integren no sean *exhibicionistas*.

Otro testimonio

“...En esta empresa solo hay tres hombres que trabajamos;...normalmente hay más mujeres, de hecho en casi todos los lugares hay más mujeres. Hay lugares en donde hay puros hombres trabajando”.

Otro testimonio

“Hay más mujeres y después hay más homosexuales y luego los heterosexuales.”

Otro testimonio

“Hay más damas y luego más homosexuales y luego heterosexuales.”

Por lo tanto ahora se trata de ver sí dentro de la organización el hecho de que haya homosexuales es un impedimento para la conformación de grupos informales. Al tratar de aclarar esto, damos un salto para revisar qué es lo que buscan los individuos para conformarse en los grupos.

10.2 NIVEL GRUPAL: GRUPOS INFORMALES

Como se ve a continuación, es fundamental el manejo de la organización para propiciar en ella la identidad y la conformación de grupos informales. La importancia de estos grupos como veíamos era para disminuir la fricción o el estado de los individuos dentro de la organización.

Como se veía en el marco teórico se hablaba de los tipos de grupos informales que se hacía al interior de la organización así como el comportamiento y estilos que presentaban, más adelante se trata de ver que tipo de grupos se conforman en esta empresa y que personalidad tiene.

El clima organizacional tiende a manejar aspectos diversos de la conducta y tendencia de los individuos, que repercuten en la conformación de los grupos informales.

Como se mostraba ahora hay que corroborar o contrastar la fricción y mal manejo de asuntos y carencia de comunicación que arrojaba el clima organizacional al

interior de la empresa, esto se pretende corroborar a través de las entrevistas semi-estructuradas.

Al tratar de ver si el hecho de ser homosexual es una limitante para conformar grupos informales; se logra visualizar que es totalmente indistinto la preferencia sexual; más bien depende de la conducta de los individuos y la forma de comportarse así como la manera de pensar, ya que para los miembros de esta profesión en general es normal o común la diversidad que se presenta; puesto que día a día viven en convivencia mutua.

Testimonio

“Es indistinto, creo que se generan otras situaciones, que se arreglan personalmente, si les gusta, adelante, como grupo no afecta...la homofobia no se vence porque hay de homosexuales a homosexuales. Hay homosexuales, muy reservados, discretos se aceptan como son, se comportan -se puede decir bien- y hay algunos otros que no.”

Otro testimonio

“Yo pienso que no tiene nada que ver con quien te acuestes; a lo que hagas... hay algunos que no les importa la preferencia sexual y a otros que si... . He tenido trabajos; y de hecho nosé hasta que punto sea el único homosexual aquí. Pero he estado y tenido otros trabajos e igual soy el único y me llevo muy bien con mis compañeros.”

Así mismo se dejan ver algunas conductas que son generalizadas para cualquier tipo de preferencia sexual, que originan no ser incorporados o excluidos de un grupo. Se deja ver que no se puede generalizar en el comportamiento de los individuos de cualquier preferencia sexual. Destacando una problemática particular entre hombres heterosexuales y homosexuales que hace que se marquen las distancias o se alejen unos de otros, haciendo referencia al respeto mutuo como se menciona en el testimonio siguiente:

Testimonio

“Yo digo así como hombre a veces miramos a una compañera y la invitamos a comer digamos en una platica o algo pues pensamos voy a buscar algo; yo creo que así ellos de repente se llegan a dar algunos casos de que un homosexual se empieza a acercar a un chavo y en este caso digo yo que soy heterosexual he tenido muchos compañeros homosexuales aquí en el compañerismo de trabajo y luego de repente por la amistad se llega a empezarse a repegar y yo

digo que te pasa uno pues siente feo se siente muy mal y le dice sabes que pues yo no pues porque no te gusta eso”.

De la misma forma se destapa un conflicto entre mujeres y homosexuales, el cual, no se tenía contemplado, siendo esta una razón para mantener una cierta distancia de por medio para conformar un grupo, como se expresa a continuación:

Testimonio

“... los homosexuales tratan de ser igual a nosotras ... Hay conflictos entre mujeres y homosexuales ... por ejemplo si un chavo les gusta y sí el chavo no le gusta a él, y le gusta la señorita el chavo (homosexual) se voltea contra él y contra la señorita porque prefiere a la señorita que al homosexual...”

Veámos al inicio que la inclinación hacia alguna preferencia sexual cualquiera no es excluyente para la conformación de los grupos informales; sin embargo vemos que existen ciertas circunstancias o actitudes que hacen que se separen o alejen los individuos al interior de la organización. Entonces tenemos que ver qué características buscan los integrantes de esta organización en particular para poder conformarse en grupos informales.

Como se ha visto analizamos la identidad con la profesión de cada uno de los individuos al interior de la organización, la forma en que se colocan dentro del ramo, la visión que tienen de los homosexuales y heterosexuales dentro del ramo y las proporciones de la diversidad sexual que predominan el ramo y las problemáticas.

Por tanto ahora se trata de ver qué buscan los individuos al interior de la organización para poderse unir en grupos informales para contrarrestar la fricción de los grupos formales. Se vera ¿Qué buscan?, ¿Qué encuentran o tienen? y ¿Qué esperan?.

Los grupos formales aquí están representados por el dueño, la encargada y la supervisora.

En forma general se visualiza que los individuos buscan una superación personal y aspiraciones profesionales, lo que buscan los individuos principalmente es ser

mejores cada día, así como destacar entre los compañeros y en un futuro poner su propio negocio; esto desde un plano individual, pero, ya en grupo se buscan las características innatas de los individuos; entre estas se encuentran la forma de pensar, el carácter, el carisma y los temas de conversación.

Testimonio

“...todo mundo se habla; más que nada yo lo que veo es cada quien se organiza creo yo de acuerdo a su nivel socio-cultural. A las ideas que tengan. La platica con la que te abordan. La manera en como piensa. Todo eso tiene que ver para poder desarrollar ciertos lazos con las personas. Porque a lo mejor un científico, igual, pueda platicar con una persona que no tenga estudios; pero no porque no tenga estudios, no quiere decir que no sea culturizado. Pero el que no sea culturizado puede tener alguna platica, de temas comunes, triviales pero nada más y eso no lo es todo... cualquier estudio que lleves, desarrolla una mentalidad...”

En el tipo de platicas que se llevan a cabo dentro de la organización y los grupos que se puedan conformar, dependen de las exigencias, necesidades y tipo de vida de cada miembro, y características particulares de los individuos; pero en forma general se busca afinidad en los temas de conversación como se demuestra en los siguientes testimonios:

Otro testimonio

“Yo los empiezo a catalogar primero por su manera de ser, cómo es su manera de pensar, cómo son con los demás, si se lleva bien con los demás, primero necesito conocerlos para juntarme con ellos...”

Otro testimonio

“Yo personalmente puedo tener compañeros...con que tengamos las mismas ideas, vallamos a lo mismo”

Como se puede percibir, los individuos buscan principalmente, una química para establecer lazos de amistad y compañerismo para poder establecer espacios de convivencia mutua como lugares para comer, lugares para capacitarse o bien compartir charlas y secretos, estableciéndose esto como lo que se encuentra o busca para conformar los grupos.

Testimonio

“...somos acordes en nuestros gustos. Nos gusta comer en el mismo lugar. Tenemos clientes en común. Nos tenemos confianza. Nos platicamos cosas...tiene que ver si somos casados o no; o sí son solteros...”

Destacando así otra característica que no se había considerado hasta el momento, está es, el estado civil de los individuos que se incorporan, ya que el tiempo libre cambia para cada uno, así como los temas de conversación. Siendo esta característica una condicionante para integrarse a un grupo informal.

Testimonio

“...que si eres sola o eres casada ahí es cuando salen los detallitos. Pues yo como soy soltera no tengo compromiso y todas las que trabajan aquí son casadas y yo hago lo que quiera, a mí me da lo mismo, por decirlo, ya en este criterio, yo no le entrego cuentas a nadie y ellas sí, ahí surgen los detalles...con los demás ahí se empiezan a ver las diferencias...ellas me hablan de sus problemas o de sus hijos y a mí no me gusta...Tienen que ver también las pláticas, porque cambia...a mí me gusta platicar parte de mi trabajo parte de lo que voy a hacer y parte de lo que soy; a mí no me gusta que me cuenten sus problemas”

Se puede apreciar que el estado civil en los individuos puede ser fundamental en el clima organizacional que se viva dentro de la empresa y en la conformación de los grupos informales ya que en él giran el tipo de pláticas, el tiempo disponible, los lugares que se frecuentan, así como los temas de conversación. Cabe resaltar que aquellos que son solteros tienen mayor tiempo disponible y se pueden reunir fuera de la organización ya sea en lugares para diversión, recreativos, ir a bailar, capacitarse juntos, etc, mientras que aquellos que no pueden salir o no cuentan con el tiempo su relación se mantiene únicamente al interior de la empresa y en el horario de trabajo. Siendo estas características para conformar grupos informales.

Cabe señalar que aquí la preferencia sexual es totalmente independiente, mas bien depende del tiempo y disponibilidad; esto se atribuye ya que el personal de la empresa es joven ya que van desde los 20 años hasta los 35 años aproximadamente.

Así también es necesario mencionar que no es totalmente excluyente, porque pueden juntarse en el interior de la empresa y aquellos que no tengan tiempo pueden no ir a otro tipo de lugares y esto no afectara en la conformación de los grupo informales.

Por otro lado un obstáculo o característica que se presenta para que no se conforme un grupo o se conforme un grupo, es, la apariencia de los individuos, ocasionando establecer las categorías o bien atribuir meritos, prejuicios, o clasificaciones subjetivas como se mostraba en el marco teórico, cuando una persona realizaba una comparación por semejanza.

Testimonio

“Los demás compañeros son nuevos. No les tengo la suficiente confianza. He visto ciertas cosas que no me agradan y con otros que ya tienen antigüedad en el trabajo; no somos acordes en ciertas características por eso no me junto con ellos. Puede ser su simple apariencia, sí su apariencia no me agrada yo prefiero no hablarle. Soy muy especial para eso. La impresión que dan.”

Aquí resalta una vez mas el establecer categorías o estándares que se deben cubrir o se establecen para que sean aceptados o rechazados de un grupo, en este momento es la apariencia física o bien la interpretación que emana de ellos en estas pueden incursionar la simpatía, carisma, etc. aspectos totalmente subjetivos para cada individuo.

Como se visualiza aquí se muestra la vigencia de los grupos informales pero ahora se debe establecer la forma en que se puede formar un grupo con temas en común y mentalidad en común, para que tengan la misma dirección.

Tratando de analizar cuál es este punto; se logra visualizar que predomina la superación personal. Por lo tanto se determina que les gusta en general, juntarse con los compañeros mejor capacitados para poder aprender de ellos, -haciendo referencia el apoyo entre los compañeros y el aprendizaje informal-.

Testimonio

“Yo busco que sean como yo o mejores que yo; que aprendamos juntos en el trabajo, sí me gusta como trabajan y si yo siento que son mejores que yo. Yo quisiera ser como ellos o mejores que ellos por eso me junto con ellos... También nos juntamos por la profesión o sea el ramo...”

Otro testimonio

“Las características que yo busco más que nada dentro de mi trabajo es que sean personas que...hablemos del mismo tema, digamos en cuestión de nuestro ramo que vallamos enfocado al crecimiento, en

búsqueda de algo mejor para ofrecer a nuestros clientes un apoyo de compañerismo, de propuesta, así como que me gustaría que se hiciera esto de tal manera y este que entre compañeros se apoyaran...yo me junto con los que veo optimismo en su trabajo ganas de seguir adelante, cuándo te encierras a un compañero que tiene las mismas ideas que tu, los mismos deseos, a ese lo haces tu compañero, tu amiga, tu amigo, y platicamos, nos apoyamos.”

Como se logra percibir en general los individuos buscan un crecimiento constante para poder estar actualizados, ellos esperan estar integrados en grupos que se muestren optimistas y con ganas de superarse, dejándose diferenciar por la actualización, ya que será un medio para mantenerse dentro del mercado y sobresalir de todos los miembros de la organización ya sea en forma individual y en forma grupal.

Otra de las principales diferencias radica en la constante capacitación, ya que este ramo es apegado a la moda y vanguardia, por lo tanto se ven obligados a una capacitación constante. Esta capacitación constante juega un papel fundamental tanto para la conformación del grupo, como para la identidad de la organización; esto se muestra a través de los testimonios siguientes:

Testimonio

“En mi ramo yo a esto no le veo fin, o sea que ya llegue a tal altura de conocimientos y ya hasta ahí es el límite, pero no, afortunadamente en este ramo de belleza no se acaba porque siempre surgen cambios siempre hay cambios, la gente nos pregunta qué hay de cosas nuevas, qué me puedes recomendar, qué me puedes diseñar, entonces, eso es lo que a nosotros nos obliga a ir avanzando, ir avanzando. En mis inicios de cuando yo empecé ya ha cambiado, todo ha evolucionado...”

Se deja notar la preocupación de los miembros de la organización por una capacitación constante ya que con ella, tendrá mayores alternativas que ofrecer al cliente ya que son exigencias del cliente y la moda. La preocupación fundamental se supone por tener carácter comisionista por lo tanto deben estar al día, ya que pueden ser reemplazados por otro en cualquier momento, por alguien que este más actualizado. Como queda reforzado por el siguiente testimonio:

Testimonio

“...el cliente se da cuenta de cómo lo tratas, cómo trabajas, a ellos les gusta o no le gusta y ven si estas actualizado también, depende de cada tipo de corte y trato...”

Se muestra claramente que la capacitación/actualización es lo que hace la diferencia como se muestra; ya que en ella gira una gran parte de la identidad con la organización y por otra, la conformación de los grupos informales; como se mostrara con los testimonios siguientes.

Esta capacitación es la que perfila la conformación de los grupos informales, puesto que existe la separación de los que se capacitan y actualizan y los que no lo hacen, estableciendo categorías entre los mejores y los peores, en donde se puede manejar, que los más actualizados sufren la presión de grupo que se establecía en el marco teórico, como se corrobora mas adelante.

En este sentido la presión de grupo será la que profile los limites de la capacitación aceptable, porque, de salirse de estos limites serán excluidos del grupo y hasta de la misma organización como se intenta demostrar más adelante; o bien, estos pueden estar sujetos a criticas y condiciones de fricción entre sus miembros. Por lo pronto se deja notar la presión de grupo y el costo por la excelencia que viven los individuos dentro de la organización, en la cual hondaremos.

Como se veía en el marco teórico, los grupos informales son los que engrasan la maquinaria de la organización formal según Barnad; pero, por otro lado Roethlisberger y Dickson nos recordaron que no todo era de color de rosa y la presión de grupo es una forma de expresión de un grupo que toma sus medidas para regularlos como lo veremos en los siguientes testimonios:

Testimonio

“Por ejemplo: si yo tengo una compañera, y le digo: oye sabes que mira que tal empresa esta ofreciendo esto y un apoyo de crecimiento para los estilistas, me dice; vamos a verlo e intentarlo al final de cuentas es lo que nos gusta, lo que nos interesa eso es un grupo de compañerismo y hay otro grupo es el que siempre ve lo negativo; **dicen:** ya viste aquellos que se sienten los mejores que van de aquí, allá, quien sabe a dónde quieren llegar ellos. Siento –que ellos- se limitan y con sus criticas negativas intentan limitar a los demás, pero, a quien no le importan ese tipo de criticas nunca los va a tomar en cuenta siempre ve ir adelante siempre va a seguir.”

En este testimonio se logra visualizar, cómo un individuo de alguna forma directa o indirecta es atacado, pero aquí tiene que ver la madurez con la que se toman las

críticas negativas, puesto que algunos que reciben estas críticas pueden ser avasallados por ellas. La presión de grupo en este sentido se expresa por las críticas y la fricción entre los compañeros al intercambiar un pensamiento.

Testimonio

“Por decir conmigo no se llevan bien, porque dicen que yo soy muy payasa o porque ven que me llevo bien con los clientes y ven que quedo bien por eso no me llevo con nadie. Tal vez ven que soy buena en mi trabajo, por decir si entra un señor al trabajo y quiere una barba de candado y la quiere y no lo saben hacer, la encargada se lo pasa a la que sabe hacer y ahí es donde empiezan los problemas pues ella sabe y yo no se; un ejemplo; el pedicure aquí no lo saben hacer y yo si; si alguien lo pidiera yo lo haría y ellas no me hablarían porque les estoy ganando los clientes. Y pues somos comisionistas...”

Cuando las capacidades, habilidades, no son parejas en el personal, se establecen diferencias; estas diferencias son las que jugaran con el personal, ya que, sí es la mayoría la que cuenta con una alta capacidad, puede ser que lleve al resto del personal a superarse, pero cuando es a la inversa pueden crear apatía en el miembro que quiere salir, o bien; pueden sacarlo de la empresa, por medio de críticas o aburrirlos dentro del trabajo, con tácticas nada éticas, por ejemplo, dejando de hablarle, críticas destructivas en todo momento, y una serie de mañas que se ingenian para expulsar a algún miembro de la organización como se ejemplifica a continuación.

Testimonio

“...me siento uno del personal destacado hay compañeros que no les gusta eso porque como el dueño no pone esos límites de freno que avancemos todos parejos o todos nos quedemos al mismo nivel entonces aquí cada quien se prepara individualmente en forma personal y suceden como ambiguas. Te das cuenta en que dos compañeros ya están hablando de ti.”

Como es sabido todas las personas son diferentes y de la misma forma se ve que la actitud y mentalidad también cambian, así, algunas personas les pueda afectar demasiado como le ocurrió actualmente a un ex miembro de la organización como lo comenta un miembro que sufre la misma situación; en donde el grupo trata de expulsarla hasta conseguir su objetivo como se comenta:

Testimonio

“... no hay unión, por ejemplo, una compañera se acaba de ir, porque eso le pasaba a ella –ser excluida-, nos pasa porque piensan: *qué tendrá ella que no tenga yo*; te dicen cosas, te aburren, se fijan en lo que haces, sí llegas temprano, sí llegas tarde, se te quedan viendo que si le hablas bien a la recepcionista, que ya le estas haciendo la barba, que porque le hablas mal; se fijan en todo. Yo lo veo desde mi punto de vista. Y la manera de cortar, todo ven... No pues fijate que ella es así, es esto y el otro....y solo nos sentamos a viborear;...viboreamos porque el grupo no se lleva bien, porque se dicen: ella es así o tal es así, aquella es mejor o hay que ver que ella no haga esto o aquello. En general en su forma de ser de cada quien y no se llevan.”

El no llevarse bien entre compañeros obliga a una separación entre el grupo de trabajo y se ve reflejado en la conformación de los grupos informales, ya que se refleja por un lado, el individualismo entre los compañeros, por otro lado, los grupos pequeños y por ultimo un grupo informal totalmente unificado; que unifica a todos los miembros de la organización; pero con un reflejo negativo como es excluir a quien no les agrada como se deja ver en este testimonio. En seguida se muestran testimonios que confirman estas aseveraciones.

En el siguiente testimonio se verifica nuevamente el costo por ser miembro sobresaliente y lo que llegan a sufrir en el sentido de presión de grupo o de rechazo o bien simplemente una expresión de inconformidad con el miembro que desarrolla alguna actividad o actitud que no es aceptada como se ve a continuación:

Testimonio

“Hay algunos que te ponen en un nivel, que dicen como respecto puede ser el mejor tal vez, hay otros mejores, pero aquí ...el es bueno entonces puede haber otros que dicen que eres el mejor y te critican ya no puedes cometer errores cuando ya te metieron esa imagen porque en vez de que te apoyen te critican en forma negativa y pues ya ahí depende de cómo lo tome cada uno porque digo si me critican un error, aun que no me lo digan, yo se los agradezco porque eso me va a ayudar a superar mis errores...”

Como se logra visualizar en los testimonios, existe diferencia en pensamientos, opiniones, tiempos, así como la actualización y capacitación dando una separación

en el grupo de trabajo. Esta separación se ve reflejada en un individualismo total entre los miembros de la organización.

Así también se muestran las expresiones y críticas destructivas para los miembros de la organización que logra sobresalir, pero ya se comentaba anteriormente, que aquí dependerá del miembro la reacción que tome, en este momento se logran ver dos situaciones ante esta expresión: por un lado tomarlas constructivamente y en forma positiva siendo utilizadas para crecer; o bien todo lo contrario dejarse llevar, ser influenciado, y responder según la presión que el grupo ejerce, en el testimonio anterior veíamos esta forma que utilizan los miembros para poder influir en cualquier miembro.

Por lo tanto el ambiente laboral se da en un clima tenso e inestable ya que el grupo no se apoya, ni tiene pensamiento, ni metas en común; por lo tanto tiene un comportamiento independiente e individualista y a menos que la situación este en un punto de mucha presión o fricción es como solamente con algunas excepciones se llegan a conformar grupos informales pequeños que de alguna forma serán los que se conformen en la organización en un momento dado; para pasar después a ser un grupo cohesivo como lo hemos venido manejando.

Por lo tanto en este momento se trata de validar cada uno de los comportamientos que ejercen los grupos (o el grupo) dentro de la organización comenzando con el individualismo que se vive en la organización, así como justificar y ejemplificar el mismo como se muestra en los siguientes testimonios; que demuestran que cada individuo perseguirá sus propias metas, objetivos, oportunidades, etc; que se ve reflejado en el momento de conformar los grupos informales; siendo este tipo de grupo informal un grupo fragmentado ya que cada miembro dentro de él trata de perseguir sus propias metas incrementando la competencia; siendo este mismo individualismo un mecanismo de defensa.

Testimonio

“Dentro del trabajo cada quien se dedica a lo suyo....La mayoría de los que estamos aquí somos muy individualistas. Quiero pensar que recogemos, tenemos ideas, opiniones, etc. pero sí nos orillamos a un grupo, y más que eso a nuestro propio mundo... por ejemplo, cada uno

trae una técnica de trabajo, de acuerdo a donde se haya preparado, estudiado, etc, entonces es muy difícil que coincidan, por ejemplo, las técnicas de trabajo en un solo lugar. Y eso, te hace ser un poco individualista aunque con ciertas opiniones de los compañeros con los que más te justas por ejemplo.”

En este testimonio se puede apreciar cómo es que se mantienen aislados según su forma de trabajo, y se muestra que no en todos los casos se da el apoyo de grupo en cuanto al aprendizaje de manera informal entre los compañeros de la organización orillándose a su propia forma de trabajo, así como el aislamiento en el cual se mantienen tratando de perseguir sus propias metas y objetivos como queda confirmado en el siguiente testimonio.

Testimonio

“Mientras yo me mantenga buscando, yo voy solo, yo solo quiero ir creciendo y no me limito, yo creo que yo busque hasta donde yo lo desee, lo voy a encontrar, sí así lo quiero, pero si hay personas que le dan miedo, y dicen o piensan: no, es que está difícil, no es que yo creo...”

Retomando el tema de las diferencias en las capacidades se verá un efecto sorprendente ya que cuando se combina con la individualidad que se vive dentro de la empresa da como resultado una competencia, esta puede ser destructiva o positiva dentro de la organización como trata de visualizar en los testimonios siguientes

Testimonio

“-Hay competencia entre el grupo- porque hay personas que son mejores o se ve que le quedo bien el peinado que se ve que lo hace mejor que aquel, se ve que ser cada día es mejor tratar de ser mejor que otros, que se esta actualizando y hay más competencia porque no se queda atrás.

Otro testimonio

“Esta competencia se puede dar sana a veces si y a veces no. No sabría realmente, en otros trabajos que he estado nos actualizábamos todos y todos éramos mejores, pero ahora que he llegado aquí, no todos somos iguales, hay algunos que son mejores. Hay que poner las cartas sobre la mesa y ver con los compañeros de trabajo y marcaran el nivel. –no hay unión- Por que hay unos mejores que otros...”

Como se logra apreciar no se lleva a cabo un control en cuanto a la capacitación y niveles dentro de la organización, no hay personal que establezca estos límites, arrojando como resultado el comportamiento que se muestra en los grupos

informales. Estos comportamientos en algún momento pueden ser positivos si se saben utilizar e identificar. En el testimonio siguiente se muestra que es instintivo esta forma de comportamiento; pero es la empresa quien debe regular esta situación.

Testimonio

“Se da la competencia entre compañeros, en donde no hay personal que mantenga todo a un nivel. De las cinco empresas en donde yo he trabajado cuando menos en tres me he encontrado de que llega uno nuevo y siempre se empieza a checar el trabajo del nuevo y empieza la competencia porque si alguno tiene más tiempo o tiene más clientes es siempre en general el mejor, entonces llega otra persona y empieza a hacer su clientela y empieza a desplazar a otra persona se da esa competencia que para unos es molesto. Eso te puede ayudar...a seguir adelante y no lo veo como competencia mala sino buena. Porque si me vas a echar competencia nos vamos a echar competencia pues vamos a seguir avanzando y va a ganar el que este más preparado, el que tenga más clientela...”

Como se logra percibir en todo momento se esta observando el trabajo que desarrollan los miembros al interior de la organización por parte del resto del personal, estableciendo entre ellos mismos mediadas para clasificar el bueno, el malo, y el otro; estableciendo sus propios limites para la competencia, es decir; el nuevo llega y ve al mejor y lo toma como medida para si mismo, mientras que otros pueden estar en la organización ya establecidos, y al momento de entrar uno nuevo que sea bueno competir con él.

En general se expresa un malestar de los individuos hacia la organización que repercutirá en forma negativa para el desempeño y su funcionamiento. Ya que la organización no provee una capacitación constante para el personal que le trabaja. Siendo nuestro objeto de estudio una organización que se caracteriza por ser del tipo comisionista, en donde los individuos que la integran muestran la necesidad de estar preparados cada día y responder a los cambios y tendencias ya que su profesión va de la mano de las modas y la vanguardia que son quienes marcan las pautas en su vida profesional.

La capacitación informal se da de manera simulada y se podría decir que no se comunican para que exista una total libertad a menos que sean parte del mismo

grupo pequeño puesto que la organización que se llegue a conformar para poderse apoyar e instruir mutuamente en un tipo de retroalimentación. Esta retroalimentación debe ser en forma constructiva, ya que impulsara a seguir adelante.

Testimonio

“...yo me ha dado cuenta que se me acerca un compañero y tengo este problema apóyame como lo resuelvo si, ok cuenta con mi apoyo, no me molesta brindar ese apoyo. Pero si me incomoda que lo sacas de un apuro y asunto solucionado, pero si después tienes un pequeño detalle de defecto ya te los están reversando; no que mira que no se qué todo es negativo por eso sucede el individualismo no se puede ir siempre así en buenos términos en apoyarse en donde todos vamos a ganar no vamos apoyar todos aprender de todos no cada quien pero prefieren tomarlo personal. Ese individualismo es el que no permite la conformación de grupos...”

Otro testimonio

“Puede ser que veo a alguien que me gusta su técnica de cómo alacia y puedo copiar su técnica o igual otro trabajo también puede haber alguien que le puede gustar como trabajo yo, lo puede copiar. Yo no tengo porque enojarme, yo no tengo un derecho de autor.”

Otro testimonio

“...con los que me junto es porque son sinceros, por su manera de pensar porque cuando les pregunto algo que yo nosé me gusta que me contesten con la verdad....las personas que no se meten con nadie, confió porque les cuento mis cosas....cada uno tiene su manera de pensar diferentes y somos diferentes”

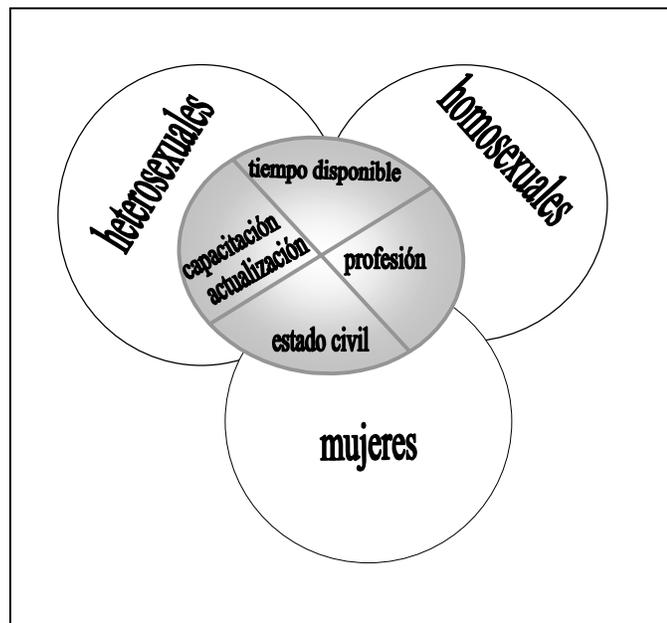
El aprendizaje informal puede ir en conocimientos de que ensaña o no, es decir; cuando un individuo esta conciente de que el otro quiere saber cómo le hace, él se lo explica, pero cuándo no existe afinidad entre estos sujetos y sin embargo les gusta como trabaja solo lo observa de lejos y lo trata de sacar el estilo según lo observado. Aquí se podría discutir la identidad de los individuos por medio de la profesión, pero también veíamos que no es la profesión la única variable para conformar un grupo sino que existen otras tantas que la delimitan y es por eso que tal vez no se acerquen de forma directa para pedir un consejo o un apoyo.

En la conformación de los grupos informales se dejan notar varios obstáculos que se deben quitar o bien que son los que impiden que exista unión entres los individuos de la organización; estos impedimentos van desde la forma de pensar, el comportamiento ante el grupo, los temas que se abordan en las platicas, ya que

veíamos que todo cambia según maneras de pensar, de actuar, y tiempo disponible, y los efectos de la presión de grupo.

Pero a pesar de todos estos inconvenientes se logra rescatar esa preocupación que el grupo expresa en cuanto a la capacitación constante, así como la unión por medio de la profesión, así como un lugar especial que le dedican al cliente ya que se preocupan por el como se ha venido manifestando en los testimonios.

Así también en el siguiente dibujo se muestra que las características principales para que se pueda conformar un grupo informal en términos generales son la profesión, el estado civil de los individuos, el tiempo libre que pueden dedicar a la vida social, así también la capacitación y el nivel de actualización de cada individuo; es necesario mencionar que estas características se determinan independientemente de la diversidad sexual de los individuos que integran la organización, poniendo en tela de juicio el comportamiento tachable de algunos que provocan que se establezcan juicios subjetivos hacia otros sujetos; estas conductas pueden venir de cualquier diversidad sexual.



10.3 FUNCIONALIDAD DE LOS GRUPOS INFORMALES

Como se ha venido observando podemos mostrar una dinámica que manifiesta la organización en tanto la conformación de los grupos informales delimitada por las características particulares en la conformación de los grupos y por otro lado la presión y capacitación del grupo así como la madurez de cada individuo al abordar estas complejas situaciones que se presentan.

De manera general se ha creído que una organización que maneje personal siempre va a tener un grupo informal en ella y este grupo va a desarrollar un comportamiento cualquiera.

Aquí vamos a ver que no solo se forman grupos informales, sino que estos se pueden encontrar en un ciclo dinámico en su forma de comportamiento, expresando no solamente un comportamiento, sino varios, según las circunstancias que lo ameriten, al igual que las personas que integran la organización y con el mismo peso las pautas que vaya marcando la administración.

Es importante resaltar que la administración sí tiene que ver e influye en el comportamiento del grupo, pues ya lo decía Barnad; son la grasa del sistema formal, y el sistema formal será quien marque que tanta grasa necesita la organización o no necesita.

Por otro lado se podrá percibir en la identidad organizacional, cómo es que la organización puede no percatarse de la importancia que juegan los individuos y su efecto pues como veíamos, a pesar del individualismo todos mostraban preocupación hacia el cliente, siendo esta una característica que puede ser explotada. En este sentido vemos la dinámica que el grupo ejerce al interior de esta organización.

Por un lado vemos que cada miembro persigue sus propias metas, en ellas pueden estar inmersas las capacitación/ actualización o no pueden estarlo, así

también, el querer pertenecer a un grupo o no pertenecer; ya que muchas veces les es más satisfactorio mantenerse en su lugar solos sin nadie más.

Con los testimonios visto hasta el momento se muestra como el grupo tiende a ser muy individualista, característica que delimita el comportamiento del grupo como un grupo fragmentado, que se caracteriza por ese individualismo y metas propias, en donde existe una competencia en su máxima expresión; en donde siempre los individuos están al pendiente de que hace uno y que hace el otro y que hace aquel.

Pero tienen un grave problema, ya que el grupo no persigue una meta común y mucho menos seguirá las metas de la organización provocando así una baja productividad e indiferencia así también existen muchos puntos de vista, pero de nada sirve si no persiguen una meta común o intereses en común; o bien nadie trata de escuchar a nadie; provocando así una fricción que hace inestable al grupo y hasta agresivo entre ellos mismos; tratando de conciliarse o disminuir esa fricción conformándose en grupos pequeños.

Esta otra característica de los grupos pequeños se da para contrarrestar la fricción y presión; y de alguna forma como un mecanismo de defensa o de refugio en medio de bombardeo de la competencia. Los grupos pequeños aquí funcionan normalmente en la vida diaria de la organización, pero con cierto grado de perseguir cada quien sus metas, esto se debe, puesto que surgen de un grupo fragmentado.

Esto se aclara cuando se conceptualiza el grupo pequeño puesto que se caracteriza, por mantener en el grupo la propia identidad de los que la integran, siendo esta un arma de dos filos que en cualquier momento se puede activar y ser una debilidad para el mismo grupo pequeño.

El grupo pequeño intenta que los miembros que la integran persigan un mismo fin, ya que no se puede seguir en forma general a todos los miembros de la organización, cuando menos se trata de hacer en el grupo pequeño. Aquí se veía

que se conformaban según el tiempo disponible, el estado civil, el nivel de capacitación, la constante de actualización, la profesión, etcétera.

Hay que recordar que no solo es un grupo pequeño en la organización sino son varios los grupos pequeños los que se conforman en la organización.

Es importante remarcar que el grupo pequeño integra a sus individuos, y también el grupo pequeño es quien establece los límites y parámetros, pero en el momento que algún integrante se sale de los parámetros establecidos el grupo por medio de diferentes mecanismos los excluye; entonces estos tienen dos opciones; una, se mantienen en un plano totalmente individual –como lo hay- o bien la segunda es que se traten de integrar a otro grupo pequeño.

Sin embargo existe la posibilidad de que no mantenga ninguna de estas dos situaciones, entonces es (son) vulnerables a la presión de grupo de forma masiva ya que no tiene (n) un grupo pequeño que le restaure estabilidad y autodeterminación o bien que le sirva como refugio.

Cuando se encuentran en esta situación, el resto de los individuos de la organización o el resto de los grupos pequeños se fusionan y se convierte en un grupo cohesivo en contra de este solitario (s), hasta el punto que lo logran sacar de la empresa.

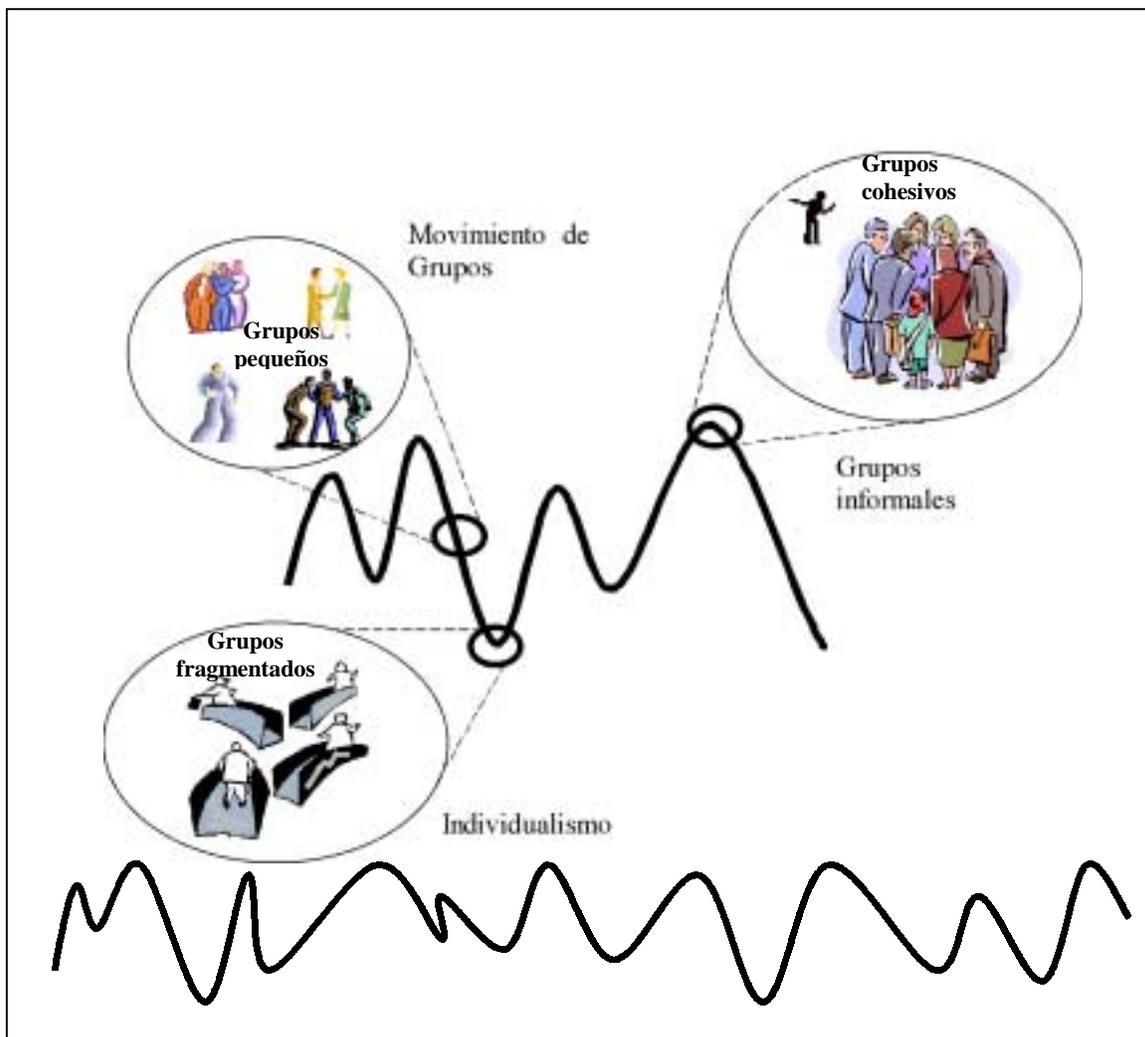
Cuando logran su objetivo –sacar de la empresa a alguien- nuevamente comienza la inestabilidad entre los miembros y pueden caer en el individualismo total como grupo fragmentado o se regresan a sus correspondientes grupos pequeños; pero nunca se fusionan como grupo cohesivo en la vida diaria de la empresa.

Se fusionan con un objetivo particular “momentáneo”, pero no se funcionan para la empresa o para perseguir los objetivos de la empresa como lo veremos en la identidad organizacional. La fusión a un grupo cohesivo en este caso particular es negativo porque excluyen a alguien que tal vez a ellos no les convenga ¿pero a la empresa, le conviene?; puesto que veíamos la agudeza en cuanto a la presión de grupo.

Un grupo cohesivo es muy poderoso porque reúne la fuerza del grupo en uno, pero esta fuerza debe ser encausada para benéfico de la organización, porque de no ser así la destruir o boicotear.

Conque el grupo cohesivo se caracteriza por tener meta, cultura, identidad en común, entre ellos se protegen, aunque en este caso es hasta conseguir la meta propuesta y después todos contra todos o unos contra otros, siendo esta la tercera muestra de comportamiento en la dinámica del grupo.

En el siguiente dibujo se muestra esta dinámica del grupo y sus comportamientos de los que se han venido hablando.



Sí se lograra mantener la cohesividad en forma positiva, lograra una mayor sobre vivencia y fortaleza que proporcionaría un arma potencial para la organización, esto se puede lograr tratando de incrementar la identidad de la organización y desechar todo lo que impide esta identidad, de esto se dan algunas pistas a continuación.

10.4 IDENTIDAD ORGANIZACIONAL

Al lograr percatarse de todos estos pros y contras que ayudan o desfavorecen a los grupos informales, entre estos sobresale en gran medida la capacitación, que termina siendo una piedra angular para delimitar la identidad de los individuos con su empresa porque veremos que los individuos al no obtener lo que buscan, no le llega a importar en demasía la organización en donde laboran.

Asi también esta identidad se ve disminuida porque los individuos al interior de la empresa no se sienten tomados en cuenta dentro de su organización cayendo en un solo *hacer*, recompensados en su paga -que se veía en el anexo 1-.

En primara instancia se aborda la carencia de identidad por parte de los empleados, en donde identidad se ve limitada por parte de la organización al no brindar apoyos y capacitación constante al personal como lo expresan los individuos:

Testimonio

“Falta apoyo hacia los empleados... Que la empresa se preocupe por nosotros, por nuestro desarrollo. Cursos, premios, no nos mandan para nada, nos dan permisos pero no apoyo económico o de cursos...”

otro testimonio

“...no por que quiera tener yo todo para mi. Falta apoyo. De repente se preocupan, a mi ya me han mandado a cursos. Pero si le falta motivarnos a ponernos la camiseta...”

La capacitación en esta área resulta ser primordial y como lo expresan, en cualquier momento pueden cambiar porque no tiene lo que quieren o lo llegan a obtener de vez en cuando.

Testimonio

“..no siento esa unión de compañerismo, yo creo que eso ya es cuestión del dueño, pues no sentimos que nos da, ni muestra interés a su empresa; como compañeros podemos tener ideas y ahora sí el es el que manda, y pues la ultima palabra la tiene el como dueño y si a el le conviene que estemos... Bueno si se manejan no todos tenemos la oportunidad de ir a tomar los cursos pero por ejemplo cuando alguien quiere avanzar más, busca él también las opciones contactos técnicos, los maestros que yo considere que siempre van avanzando, siempre van adelante también me doy mi tiempo y le pido permiso a mi jefe y le digo sabes que mira: me están ofreciendo este curso o he visto este curso, me interesa quiero capacitarme y me da el tiempo, el no me limita ellos nada más me dan apoyo de tiempo, ya el costo lo tengo que cubrir yo. Ha habido algunos cursos que nos han apoyado ellos pero lo sienten difícil de darnos apoyo quien sabe como lo tomen ...-con la capacitación- tengo más opciones para ofrecerle a mis clientes pues ya el que no quiera pues no que se quede con lo que sabe ...”

Como se veía que o había interés por el nivel dentro de la capacitación; así también el clima organizacional muestra esa capacidad de liderazgo que queda confirmada en este momento en el momento de no fomentar la participación reflejando no participar ni opinar porque no son escuchados.

Se muestra esta falta de identidad ya que no existe un fomento para la participación del grupos, o la preocupación para el grupo en donde es limitado el trabajador, siendo solamente una parte mas del engranaje llamado empresa, puesto que no se toma en cuenta para opiniones, ni reclamos, ni exigencias, ni ideas, limitándolos a llevar a cabo solo en su mente o en caso de cursos a nivel personal.

Testimonio

“Nosotros tratamos de meternos lo menos posible en problemas con la empresa, porque la empresa en dado caso puede decirte hasta aquí me serviste y adiós, y pues uno no quiere y necesita el trabajo. Lo mejor desde mi punto de vista es no meterse en problemas, ni con los compañeros, ni con la empresa. Exigir lo que es y nada mas.

... A mí por ejemplo una vez. Yo le pedí que me explicara por qué me habían descontado cierto dinero de mi sueldo y me dijo que así era y yo le pedí explicaciones del por qué es esto y esto y ella me dijo: pues así es y si quieres, sino ya sabes. Entonces yo me saque de onda y dices bueno que onda que pasa... porque si tu eres la jefa y yo soy tu empleado no vas a abusar de mi, descontándome más de lo que es y mucho menos con amenazarme con quitarme el empleo o con

correrme o mínimo castigarme descansándome una semana o alguna sanción, entonces, si pasa algo, yo mejor me quedo en mi lugar. Y con mis compañeros igual, yo de hecho, excepto de cuando estoy con mi compañera, yo estoy todo el día en mi lugar en mi tocador escuchando mi música, no me meto en nada...”

Se manifiesta claramente como es cortada todo tipo de opinión, participación etc. aunado a la falta de un reglamento o manual, del que se hablaba anteriormente como inexistente y haciendo notar su importancia en la identidad tangible; en donde se deben establecer los lineamientos, reglas, normas, sanciones, prestaciones, uniforme, permisos, días de descanso, premios, etcétera y de no existir crearlos puesto que se manifiesta fuerte y claramente su necesidad.

Como se muestra los individuos prefieren el silencio a dar cualquier opinión, porque saben que cualquier opinión o sugerencia que emitan será ignorada siendo esta situación la que fracture aún más la mínima identidad que los sujetos puedan tener.

Testimonio

“Si yo tuviera que dar un punto de vista para mi empresa en la empresa que estoy trabajando, yo lo hago, pero si el dueño no me lo toma en cuenta entonces yo lo hago a nivel personal. Yo me preparo en lo que yo quiero y necesito, en lo que me haga falta, quiero seguir avanzando porque al final de cuentas es para mi propio provecho.... veo que esta -empresa- desaprovechando muchas opciones que le impiden crecer, como que esta empresa ya tuvo un nivel, ya tuvo ese nivel y ya no pasa, ya no sube. Entonces yo no me siento identificado en este sentido, por ejemplo, yo que estoy trabajando aquí; si aquí se pusiera esos puestos de supervisión de personal, una administración más organizada entonces ya se verían, se aprovecharían las ideas que pueden dar los compañeros y si se consideran buenas podrían llevarse a cabo entonces tendría más crecimiento...”

Esta problemática se agudiza cuándo vemos la repercusión en la empresa independientemente de la falta de identidad o bien siendo su reacción mas inmediata pero negativa. Está es, viendo a la empresa sólo, como un espacio más, en la cual laboran; viéndola como un espacio que les presta un trabajo para sobrevivir como lo podemos ver.

Testimonio

“La empresa la hacemos cada uno de los que estamos. Aquí venimos a trabajar, trabajamos por comisión, entonces, por lo tanto si trabajas bien tienes clientes y si no trabajas bien no tienes clientes. Cada uno es su propia empresa. La organización, la empresa para la que trabajamos aquí, solo es un apoyo para poder tener clientes pero me pueden seguir... Cuando te haces de clientes te llegan solitos..”

¿Extremista?. No. Realidad; realidad forjada a través de una mínima identidad, de la falta de preocupación de una empresa hacia sus empleados y su bienestar. Se podría decir que hay que preocuparse por los individuos que trabajan dentro de la empresa; porque si bien, se reemplaza fácilmente al personal, no importa, pero, existe algo peor como negocio; ya que pierdo al cliente que se puede ir insatisfecho y no regresara mas; puesto que veíamos que la principal relación que puedo establecer con el cliente es por medio de las relaciones publicas que lleve a cabo el trabajador.

Si el cliente percibe que existe un alto grado de rotación en el personal no le dará confianza y también si no se preocupan por retener y mantener el personal, cuándo un cliente regrese a buscar a la persona que le corto el cabello no lo encontrara, correrá el riesgo de pasar con otra persona que no tenga la misma capacidad, entonces no regresara.

Por otro lado se debe motivar una integración en el grupo de trabajo para contrarrestar la fricción que se pueda ejercer; se ve que el grupo contribuirá en ello ya que expresa la necesidad de un grupo agradable y confortable de trabajo.

Testimonio

“A mí me gustaría que todo fuera un grupo, como en mi otro trabajo que siempre fuéramos unidos, que no todos somos unas personas en que si sacamos nuestro trabajo, solo así, sino ver que le pongo de más estar todos unidos y apoyarnos hablar todos sabes que x mes todos nos vamos a tomar un café eso me gustaría. Y yo creo que con capacitación igual para todos se terminarían los problemas porque si todos estamos parejos porque en un curso te hacen ver lo mejor y lo peor y te hacen ver muchas cosas...”

También es necesario el apoyo en grupo porque puede ser fundamental para el desarrollo de la organización, debido al aprendizaje informal que puede explotarlo al máximo, ya que están en la posición y con la capacidad de lograrlo.

Testimonio

“Buscar cosas mejores si hoy soy bueno, mañana quiero ser mejor, yo así lo veo entre compañeros... si tienen algún consejo para mi yo se los agradezco porque me ayuda; y si les puedo ofrecer algo que me lo pidieran adelante...”

Como se puede ver todos los individuos están en la mejor disposición para contribuir y cooperar con la organización; siendo esto conveniente para la organización.

Ahora bien independientemente del grupo al interior de la organización se ve el contexto en el que se desarrollan destapándose un aspecto general para cualquiera que pertenezca a este gremio en cualquier o casi cualquier organización ya sea grande o pequeña, situación con la cual deben luchar las empresas y los trabajadores; pudiendo sacar ventaja de esta situación para lograr una mayor identidad –aunque esto debe ser obligatorio-. Este tema es referido a las prestaciones de ley que los individuos deben gozar y no tienen al máximo –se podría decir-.

Testimonio

“Es una rama desprotegido. No tenemos un sindicato para que nos proteja, como somos un poco individualistas no nos organizamos en grupos. Y sí nos organizamos hay represarías porque no hay apoyo de alguna organización o algo por el estilo...las prestaciones apenas empiezan; -en lugares chicos no hay-. Tenemos menos de un año o un año que apenas empieza, pero nosotros lo pagamos y con eso la empresa se protege; por ejemplo nosotros no vamos directamente a pagar, a nosotros nos descuenta la cuota del seguro y ellos la pagan; con eso ellos se avalan que están pagándolo. Si llega el Fisco ellos sacan sus recibos y esta pagado; ellos dicen que lo pagan pero en realidad nosotros lo pagamos. Ellos quedan como que están pagando; pero, que no se pueda ver lo que en verdad esta pasando.

Otra prestación; yo me acabo de ir de vacaciones no pagadas pero me dieron los días. –por otro lado- Los días festivos tenemos que venir a trabajar porque aparte de que nos conviene nos castigan si no venimos. Nos conviene venir esos días, la verdad hay gente.

Este sector esta desprotegido no hay sindicato, ni nada que cheque que onda, porque por ejemplo, recibos no nos dan, un compañero se compro su auto y le estaba pidiendo recibos de honorarios a la dueña

y no se los quiso dar y por ese lado no se vale no? Por que si se los da, ella esta aceptando que el tiene cierta antigüedad y en el momento dado que lo corran, él cómo comprueba que salió de aquí, a nosotros nos depositan en una tarjeta del banco y no tenemos recibos como comprobamos cuanto ganamos. Podemos comprobarlo con nuestro estado de cuenta en los depósitos no?”

Como se logra visualizar estas observaciones son fundamentales para el funcionamiento de cualquier empresa ya que impide la identidad del grupo hacia la organización. Pero lamentablemente es una realidad que viven las empresas mexicanas y los trabajadores mexicanos, reflejo de la situación del país y la falta de empleo, un tema muy extenso y con mucho por investigar; a continuación se presentan algunas conclusiones a las que se ha llegado.

Es importante investigar y luchar por este tipo de situación en pro del trabajador, porque en ellos al final de cuentas recae la producción o los servicios y en ellos esta el poder de mejorar la organización.

Las organizaciones deben ser flexibles ya que todos los individuos deben ser incluidos, tomados en cuenta, motivados para maximizar la identidad con la organización para perseguir sus metas; claro esta que también de parte de la organización también debe existir el compromiso para satisfacer las necesidades de los trabajadores; y juntos construir un circulo de ayuda mutua y autorrealización tanto para la organización como para los individuos.

11. CONCLUSIONES



11. CONCLUSIONES

El trabajo que ha sido presentado puede dejar diversas aclaraciones, enseñanzas, así como de dudas o preguntas. En las conclusiones nos quedaremos, únicamente, con las aclaraciones y enseñanzas que surgen de una articular el marco teórico con la ejecución de la misma, es decir, corroborar o contrastar de alguna forma, lo que esta escrito en teorías con la realidad que se vive dentro de las organizaciones en la actualidad, como fueron los grupos informales y la identidad, desde un enfoque de cultura organizacional; que fueron llevados de la mano con la diversidad sexual y la profesión; al tratar de descubrir, sí, era una condicional para que se desarrollaran estas dos primeras en un nivel laboral.

Es necesario ver el recorrido realizado en el marco teórico; cuando se establecía el concepto de cultura para la investigación, resaltando que a la organización se trasladaban individuos con valores, creencias, credos, filosofía, estilos de vida, ideología propia; que se expresan en comportamientos, que son transmitidos para cohesionar y estabilizar a sus miembros con la organización, o de lo contrario, los individuos y los grupos podían hacer inestable la organización o dividirla.

Esté erá nuestro enfoque y como hemos logrado ver; los individuos que integran una organización son únicos y con características únicas y por lo tanto, el comportamiento es único; aquí se logra ver esa premisa, puesto que se vio, que las características de cada individuo son las que forman a la organización y la delimita en un comportamiento, en este caso es, el individualismo radical que hace que se fragmente la organización en intereses particulares y no a los intereses de la misma.

Aquí se refuerza la idea de Smircich cuando suponíamos que la cultura es algo que la organización es; puesto que ella dice, que hay que dejar aun lado el pensamiento de que la cultura es algo que la organización tiene; pero se logra ver que la organización, es, en función a los individuos que la integran; en este caso particular se puede discutir esta idea, ya que, sí, la organización no tiene o

implanta una cultura, o lleva a cabo un proceso de culturización o de identidad, termina siendo solo un lugar en donde se lleva a cabo un servicio/producto, y no va más allá.

Y no va más allá, porque, los individuos que integran la organización no se preocupan por la sobrevivencia de la misma, llevándola a una inestabilidad. Pasa esto debido a que ellos, no se sienten parte de la organización, y no se sienten parte, porque no se identifican o no reproducen la cultura que está desarrolla; y no la desarrollan porque son ajenos a ella, o simplemente carecen de ella, y no puede ser la organización entonces, porque no tiene o identifican la cultura, esto impacta directamente a la hora de conformar los grupos informales.

La cultura en este sentido va de la mano con la identidad que se desarrolla por medio mitos, ritos, leyendas, anécdotas, o simplemente la imagen que se deja ver. Como lográbamos ver, una organización, que no reproduce o implanta una identidad tangible o intangible, difícilmente, lograra que se reproduzca y menos que haya estabilidad o cohesión al interior de la organización y la organización aquí no podrá ser; ser, en el sentido de sí misma, de diferenciarse del resto de organizaciones.

La identidad que debe implantarse, más que nada debe ser simbólica y debe representar algo para los individuos, debe fundir los intereses. Todos estos aspectos deben ser conocidos por los individuos que integren la organización, siendo la base fundamental con la cual partir hacia un sentimiento de pertenencia; la identidad que ella desarrolle debe nacer de sí misma. La identidad de la empresa debe ser fundida en los empleados y expresada por ellos.

Esto es importante cuando tratamos de responder la pregunta: ¿Que tanto infiere su identidad con el desempeño?, lograremos ver que es una parte fundamental para que los empleados hagan lo posible para que crezca la organización, y al crecer hará que ellos tengan mejoras.

Remitiéndonos al estudio de caso, cuando un empleado con un bajo nivel en su capacitación no se preocupa por el cliente, esté, no regresara a la empresa a solicitar otro servicio, así la empresa no gana y él tampoco. Pero si el empleado se preocupa por su empresa y por su cliente lo dejara satisfecho propiciando así que este regrese; aquí se veía que eran comisionistas, esta característica hacia que ellos solo vieran al cliente y no a la organización.

En el supuesto que el cliente los seguiría no (casi no) importando la organización a la que pertenecieran; siendo así el empleado sin identidad no le importa que el cliente regrese o no a la organización.

Como logramos ver, esto pasa porque no existe o manifiesta ninguna preocupación al respecto en cuanto al papel de los puestos jerárquicos mas altos o de la misma organización dejándolo en manos de los empleados que persiguen sus propias metas; esto se demuestra en la conformación de los grupos informales.

Los grupos informales se caracterizan teóricamente por estar compuestos por factores emocionales entre estos, el compañerismo, la amistad, lazos de fraternidad, etc; satisfaciendo las necesidades de los individuos; estas pueden ser ajenas al trabajo. Pero sabiendo que no podemos generalizar, vemos que los grupos se forman por características únicas de los integrantes de una organización y como vemos cada organización es única.

Aquí vemos también que los grupos pueden ser utilizados como refugio para los individuos, ya sea en el plano laboral o ajeno a este, según el comportamiento que exprese.

Los grupos son refugio, en este caso, porque, existe un individualismo muy fuerte que va más allá de las metas o fines de la organización; este individualismo hace que exista fricción y competencia, hasta cierto punto negativa y destructiva entre sus miembros; que para salvaguardarse se llevan a cabo pequeñas alianzas,

funcionando estas como grupos informales con una topología de grupos pequeños que más adelante hablemos de ellos.

Nos encontramos un grupo laboral que tiende a tener diferentes tipos de comportamientos a lo largo de su ciclo; es decir es un grupo dinámico y no estático. Se maneja por lo regular que el grupo informal tiene un solo tipo de comportamiento, cosa que aquí se muestra diferente; ya que según las circunstancias o momentos que vive la organización es la forma en que se comporta el grupo.

Es decir; llevan a cabo un tipo de ritual en cuanto al comportamiento; esto es, en primera instancia -como describimos anteriormente- se lleva a cabo un individualismo tan fuerte que se manifiesta como un grupo fragmentado, tratando de seguir sus propias metas y una fuerte competencia que -sin ser necesario- causa una baja producción y baja autoestima entre los miembros que conforman la organización; aunado a una fuerte presión de grupo.

La presión de grupo puede ser en diferentes circunstancias y con diferentes efectos, que sirven para menguar o alinear a aquellos que se salen de los parámetros establecidos por los miembros de la organización, o por los grupos pequeños.

La manifestación de la presión de grupo es por medio de tácticas de hostilidad, por ejemplo, en nuestro estudio de caso, se da por el hostigamiento en el desempeño laboral; otra es, por acoso en cuanto a las actualizaciones que llevan a cabo los individuos que se preocupan por mantenerse al día; otra es por, manejo de tiempo y de actividades, es decir, se fijan en qué hacen, con quién hablan, de qué hablan, a dónde van, para qué van etc. por esta razón es que los individuos al sufrir esta situación que se manifiesta todos contra todos, realizan pequeñas alianzas para su supervivencia manifestados como grupos pequeños.

Estos grupos pequeños son los que se desarrollan en la organización y llegan a perdurar por mayor tiempo, ya que es el refugio para poder permanecer en la organización.

Estos grupos mantienen la personalidad de cada miembro; es por esta razón que se desarrolla un ciclo; ya que si se impusiera una personalidad en particular no habría diferencias, pero como no es así, representa una debilidad, ya que el grupo permite que los integrantes mantengan su propia individualidad, que de alguna forma es su premio, ya que el grupo, es quien da su voto de aceptación o no aceptación para aquel miembro que se quiera integrar, y los miembros que se integran tendrán un bien común, y meta común –no esta en discusión si es buena o mala su meta, pero es una meta al fin y al cabo-.

En el estudio de caso los grupos pequeños se conformaban por diferentes razones; entre ellas, los que estaban actualizados y los que no estaban actualizados; los que se integraban en una vida social fuera de la organización y los que eran aislados del resto, que de alguna forma preferían mantenerse solos.

Pero cuando existe un miembro en la organización que no encaja en el grupo pequeño y se mantiene solo, es vulnerable a el resto de los miembros, y de los grupos y aquí es donde viene la siguiente variante manifestándose en un grupo cohesivo.

El grupo cohesivo se da al interior de la organización cuando existe un miembro que por diferentes razones es rechazado y no le permiten mantenerse aislado o solo en la organización, entonces se confabulan y unen todos los miembros a una meta común que es *excluir al sujeto que no es aceptado* por medio de tácticas como la presión de grupo; y al no estar en ningún grupo para refugiarse éste se va y termina la meta del grupo cohesivo rompiendo en diferentes efectos, es decir, pueden regresar a los grupos pequeños o bien desintegrarse y caer en el individualismo como un grupo fragmentado.

Hay que hacer mención que el grupo cohesivo el es que menor duración tiene en el estudio de caso ya que solo se unen para sacar a algún miembro y ya. Aunque en ese momento se logran las características propias del grupo como son una meta en común, fortaleza ante cualquier amenaza, aunque por otra parte, otra de sus características no se cumple, esta es, que hacen que se mantenga por mas tiempo, cosa que aquí no sucede debido a su naturaleza por tanto no hay tal fusión de identidad y de cultura.

Manifestando un individualismo expresado en grupo fragmentado, seguido de un grupo pequeño que se caracteriza por tener pequeñas alianzas y por ultimo el grupo cohesivo que se une simultáneamente y enseguida existe un rompimiento que hace que regresen a un grupo ya sea fragmentado o pequeño.

Cuando se logra conformar un grupo informal, las características generales que se logran percibir afines son: la profesión, el estado civil, el tiempo disponible que puedan dedicar a la vida social fuera de la organización, las actualizaciones y cursos que se llevan a cabo en la vida profesional, explicadas a continuación.

La profesión sirve como característica para que se identifiquen en un grupo ya que todo los miembros que desarrollan la profesión que se analizo refleja una entrega total a su trabajo mostrando mucha pasión, además, esta característica es muy valiosa porque la profesión de estilista se caracteriza por ser un oficio que puede aprenderse de manera formal e informal. Girando en ella también las otras dos características como son; las actualizaciones y cursos que se toman para mantenerse al día y con un buen nivel; aquí se establecen como los que se actualizan y los que no lo hacen.

Por otro lado se encuentra el estado civil entre las características importantes para conformarse en un grupo informal, ya que dependiendo del estado civil de cada integrante se conforman en un grupo, bajo el supuesto de los temas de conversación, también se podría comentar que depende de que si tengan hijos o no; ya que de ahí depende la otra característica que es el tiempo disponible que

los miembros puedan dedicar para llevar a cabo una vida social; así como el tipo de conversaciones que reproducen.

Al inicio de este trabajo se maneja un interés por ver las características que permitían mantenerse en un grupo informal en una mezcla de diversidad sexual; ahora se puede decir que en esta profesión y en este estudio de caso se muestra que no hay ninguna diferencia o característica particular entre la diversidad sexual; mostrando que es tan normal que en la profesión de estilistas se encuentre la diversidad sexual que no hace ningún señalamiento para que sean incluidos o excluidos en un grupo, dejando notar que son individuos como cualquier otro, y solamente cuando tienen un comportamiento no aceptable es cuando son excluidos; más bien depende de la conducta de los individuos y la forma de comportarse; atribuyéndoles clasificaciones a su comportamiento.

Pueden ser excluidos los homosexuales en primera instancia en la contratación del personal, ya que no importa que sean o no homosexuales, siempre y cuando sepan trabajar; pero no deben ser exhibicionistas en su persona ya que esta en juego la imagen de la organización. Aquellos que no cumplen con esta condición se observa en el contexto que son los que impulsan o ponen sus propios negocios. En segunda instancia se muestra que, sí, un homosexual llega a acosar a un heterosexual, o compete con una mujer será tachado del grupo. Es importante dejar ver que no todos son iguales y que no se puede generalizar, y que si pueden y forman parte de un grupo sin problemas por medio de las características ya señaladas.

Sin embargo y a pesar de lo dicho, se logra ver que existen conductas que hacen que los individuos tomen ciertas precauciones en la conformación de grupos y en el comportamiento que manifiestan, esto se atribuye a las cargas emocionales que los individuos trasladan con ellos, refiriéndonos a las subjetividades que cada uno implanta; de estas subjetividades se hablaba cuando veíamos que si alguien se parece en nombre, físico, carácter, etc. automáticamente se le atribuyen prejuicios o atributos que no tienen y solo se le atribuyen por el parecido.

Los individuos tratan de justificar que la homofobia no existe, pero debido a estas subjetividades, se trae una reserva, prejuicios predispuestos o cuidado, debido a alguna mala experiencia que se haya tenido; tomando en cuenta nuevamente que no podemos generalizar -esto es a nivel organizacional-.

Ya en el contexto se muestra que la diversidad sexual, no se ve tan común y se ve con prejuicios; en el caso de los heterosexuales se corrobora la observación que realiza Holliday, cuando habla de la relación que se crea al establecer lazos de amistad, laborales, o de diversión con los homosexuales. Aquí dentro de la profesión los heterosexuales sufren de una estereotipación ya que se les cuelga un cartel que dice: *todo el que es estilista es homosexual*, lo mismo pasa cuando el heterosexual se junta con un homosexual pensando: *de seguro es o también es*.

Desde esta perspectiva se termina este trabajo dejando muchas interrogantes abiertas, dirigidas hacia nuevas perspectivas, porque si eso pasa en el contexto de la sociedad, en la organización posiblemente se debe reproducir en la organización.

En este caso no se manifiesta tan abiertamente, ya que la empresa a la que fue dirigida la investigación es común que se asuman como homosexuales sin problemas y son aceptados sin problemas realizando una mezcla de diversidad sexual que conforma grupos informales con características particulares ya mencionadas. Ahora se debe preguntar ¿Hacia donde va caminado la diversidad sexual y que efecto puede tener?, desde la perspectiva de identidad y desempeño.

BIBLIOGRAFÍA



BIBLIOGRAFÍA

Libros:

Abarbanel , et. al. (1992) "*Cultura Organizacional Aspectos Teóricos , Prácticos Y Metodológicos*". Teorías Sobre la Cultura Organizacional, Yvan Allaire, Ph.D (Mit) Y Michaela E. Firsirotu, Ph.D (Mcgill) Fondo Editorial Legis. Colombia

Audirac Camarena, Carlos Augusto et. al. (1994) "*ABC del Desarrollo Organizacional*", Editorial Trillas.

Barba Álvarez Antonio, Pedro C. Solís Pérez (1997) "*Cultura en las Organizaciones*". Vertiente Editorial S.A. Estado de México

Bettelheim Bruno Y Morris Janowitz (1950) "*Cambio Social y Prejuicio*", Fondo de Cultura Económica, México.

Beriain Josetxo, Lanceros Patxi (1996) "*Identidades Culturales*", Universidad De Deusto, Bilbao, España.

Bryman Alan (1989) "*Research Methods And Organization Studies*" Ed. Unwin Hyman. London

Castillo Mendoza, Carlos Alberto Coord., (1999) "*Economía, Organización y Trabajo*" Un Enfoque Sociológicos: Los saberes sobre la organización: etapas, enfoques y dilemas. Ed. Pirámide, México.

French, Wendell L. Y Bell, Cecil H. (1995). "*Desarrollo Organizacional. Aportaciones de las Ciencias de la Conducta para el mejoramiento de la Organización*". México. Edit. Prentice-Hall Hispanoamericana

García Trujillo Miriam (2003) "*Apuntes para la tesis de genero*" México, D.F.

Hall, Richard H. (1973) "*Organizaciones: Estructura y Proceso*", Editorial Prentice/Hall Internacional; New Jersey.

- Hassard, John And Ruth Holliday (1998) "*Organization– Representation*" Work And Organization In Popular Culture "Philadelphia: Aids, Organization, Representation Ruth Holliday Sage Publications
- Hofstede, Geert (1984), "*Culture's Consequences, International Differences, Work–Related*" Values, Vol.5, Cross Cultural Researcher and Methodology, Sage, Londres
- Ibarra Colado Eduardo, Luis Montaña Hirose (1987) "*Mito y Poder en las Organizaciones*" Ed. Trillas. México.
- Ibarra Colado Eduardo, Luis Montaña Hirose (1991) "*Ensayos Críticos para el Estudio de las Organizaciones en México*". Miguel Ángel Porrúa y UAM México.
- Martínez Salgado José Jaime: Sexólogo Clínico y Especialista en Hipnosis
- Mayo Elton (1946) "*Problemas Humanos de una Civilización Industrial*" Ediciones Nueva Visión. Buenos Aires
- Merrill (1994) "*Clásicos en Administración*", Ed. Limusa México.
- Mills Albert J. And Peta Tancred (1992) "*Gendering Organizational Analysis*" Ed. Sage Publications, California.
- Montaña Hirose Luis, Et. Al. (1993) "*Estrategias Organizacionales*", Serie de Investigación 11 Universidad Autónoma Metropolitana México
- Montaña Hirose Luis, Marcela Rendón Cobian (1989) "*Recortes Ensayos sobre Organización*" Cuadernos Universitarios 57 Universidad Autónoma Metropolitana México D.F.
- Moscovici Serge (1981) "*Psicología De La Minorías Activas*" Ediciones Morata S.A. Madrid

- Moscovici Serge, Gabriel Mugny, Juan Antonio Pérez (1991) *"Influencia Social Inconsciente"* Editorial Anthopos, Barcelona.
- Moser Caroline O.N. *"Planificación de Género y Desarrollo"* Documento Elaborado Por Amelia Fort (Directora De Centro) Para El Taller De Capacitación En Planificación De Género.
- Moss Kanter Rosabeth (1977) *"Men and woman of the corporation"* Basic Books, Inc., Publishers, New York
- Nóvoa Martín Isabel (2000) *"Identidad Corporativa"* Artículo De Internet Mujeres De Empresa.
- Perrow Charles (1991) *"Sociología de las organizaciones"* Ed. Mc Graw-Hill Mexico.
- Pfeffer Jeffrey (1982) *"Organizaciones y teoría de las organizaciones"*, Ed. Fondo de Cultura Económica México
- Reed Michael And Michael Hughes (1992) *"Rethinking Organization"* Ed. Sage Publications. London.
- Rodil Urrego Florencio, Francisco Mendoza Trejo (1980) *"Conceptos fundamentales sobre la organización"* Editorial Trillas México.
- Rosenblantt, Paul C. Et. Al. (1995). *"La Familia en la empresa"*. Comprender Y Resolver Los Problemas Que Enfrentan Las Familias Empresarias", Buenos Aires. Edit. El Atenco.
- Schwartz Howard, Jacobs Jerry (1984) *"Sociología Cualitativa"* Ed. Trillas México

Ensayos:

Montoya Flores Maria Teresa (2002) Doctorado En Estudios Organizacionales
Temas Selectos "*Cultura y Desempeño Organizacional*" México

Rendón Cobian Marcela (2002) Doctorado En Estudios Organizacionales Temas
Selectos "*La Importancia de los valores ene el desempeño organizacional*"
México

Revistas:

Semanario de la UAM Vol. Ix Num. 34 México D.F., 26 De Mayo De 2003.

Shangay Express, No.135 Año Vi Del 13 Al 26 De Marzo. Editorial Imani, S. L.

Paginas de Internet:

<http://www.jornada.unam.mx/1999/dic99/991205/soc2.html>

<http://laneta.apc.org/pipermail/actoria-l/2003-april/000818.html>

<Http://www.laneta.apc.org/sisex/masculin/encu.htm>

<http://www.laneta.apc.org/sisex/masculin/deldi.htm>

<http://www.laneta.apc.org/oaxaca/notianalisis/diciembre/sida4.htm>

<http://www.ctv.es/users/fpardo/home.html>

<http://www.ctv.es/users/fpardo/vihdat0.htm>

<http://www.unaids.org/highband/document/epidemio/informe97.html>

<http://www.ctv.es/users/fpardo/vihoms01.htm#inicio>

<http://www.ssa.gob.mx/conasida/bibliot.htm>

<http://www.ssa.gob.mx/conasida/ingles/programa.htm>

<http://www.ssa.gob.mx/conasida/otraspub/letraese/ls2002/lsago.htm>

<http://www.ssa.gob.mx/conasida/social.htm>

<http://acude.com.mx/divrsex.htm>

<http://www.laneta.apc.org/sisex/ds.htm>

<http://www.aids-sida.org/diversidad04.htm>

<http://www.zonaeros.com/zonadeseo/diversidadsexual/article.php/92.html>

<http://www.ssa.gob.mx/conasida/social/norma.htm>

<http://www.unaids.org/>

<http://www.jornada.unam.mx/1999/dic99/991205/soc2.html>

http://www.laneta.apc.org/cdhbcasas/informes/infoejecuciones.html#_toc455911402

Http://www.somosmujeresperu.com/nuestros_derechos/articulos/concepto_genero.htm#1

http://www.consultasexual.com.mx/conceptos_basicos.html

Http://www.creatividadfeminista.org/articulos/genealogia_1.htm

http://crisismasculina.chez.tiscali.fr/la_desmitificacion_de_la_mujer.htm

<Http://www.mujeresdeempresa.com>

ANEXO 1

(Cronología de cómo era visto el hombre en la organización)

CRONOLOGÍA DE CÓMO ERA VISTO EL HOMBRE EN LA ORGANIZACIÓN

1. La división de trabajo en la organización: Administración sistémica

1.1 Robert Owen

1.2 Charles Babbage

1.3 Capitan Henry Metcalfe

1.4 Henry Robinson Towne .

1.5 Henry Laurence Gantt

1.6 Russell Robb

1.7 Hugo Munsterberg

2. Metáfora mecánica. Administración científica: ¿existe el hombre?

2.1 Frederick Winslow Taylor

2.2 Harrington Emerson

2.3 Alexander Hamilton Church Y Leon Pratt Alford

2.4 Henry Fayol

2.5 Frank Bunker Gilbreth

2.6 Oliver Sheldon

2.7 Harry Arthur Hopf

3. Metáfora orgánica. El hombre emerge: Relaciones Humanas

3.1 Mary Parker Follett

3.2 George Elton Mayo

3.2.1 La entrevista

3.3 Chester Irving Barnard

CRONOLOGÍA DE CÓMO ERA VISTO EL HOMBRE EN LA ORGANIZACIÓN

Este anexo pretende que se visualice al hombre dentro de la organización, este recorrido se basa retomando ideas fundamentales de los autores clásicos de la administración y teóricos de la organización¹, tratando de mostrar que a través del tiempo las condiciones contextuales se van modificando demostrando así una evolución. Esta evolución también afecta a la administración y la forma de organizarse tanto en la sociedad, las empresas, los grupos, los individuos, etc.

El interés de este recorrido versa en un enfoque más personalizado e interesado por el hombre dentro de la organización y la conformación de grupos informales. Se hace referencia al hombre en el sentido de un ser vivo que siente, tiene creencias, motivos, ideales, metas, que se constituye en grupos y no sólo son máquinas o instrumentos para que la organización maximice su producción o sea más eficiente.

El propósito principal de este recorrido está en función de las principales corrientes y autores que han marcado el camino de la administración, tratando de ubicarlos en una teoría específica, para una interpretación generalizada. Por lo tanto sólo analizaremos la administración sistemática, la administración científica, las relaciones humanas y las nuevas relaciones humanas mostrados en la figura 1, puesto que está muy marcado el hombre y su papel. Cada una de ellas pertenece a una metáfora específica de la que se había hablado anteriormente como se mostrara en la redacción.

A continuación se establece el recorrido de cada uno de los autores con la visión que tienen del hombre y tratando de ser resaltada; tratando de sintetizarlos y ordenarlos en una teoría organizacional a la que hayan contribuido para tener esa figura del hombre en cada una de ellas para llegar a los grupos informales y su desarrollo. Nuevamente se debe considerar que este recorrido es con el fin de ver el papel del hombre como un ser y luego se toma una visión feminista para incorporar el género y la diversidad sexual en la organización, que se muestra en los conceptos categóricos dentro del trabajo presente.



¹ Entre los autores que se consultaron para realizar este recorrido encontramos entre ellos a Merrill, Pfeffer Jeffrey, Barba Álvarez y Pedro Solís, Ibarra Colado, Perrow, De la Rosa Alburquerque, Claude

1. LA DIVISIÓN DE TRABAJO EN LA ORGANIZACIÓN:

ADMINISTRACIÓN SISTÉMICA

1.1 **Robert Owen** (citado en Merrill 24-27), su obra “Address to the Superintendents of Manufactures”, su principal creencia estaba en que la producción de un obrero tanto en calidad y volumen se relacionada con las condiciones fuera del trabajo.

Él considera al personal y a la técnica como un sistema de muchas piezas en donde éstas debían de ser combinadas para obtener mayor ganancia, él veía al hombre como un mecanismo más de riqueza que debía mejorar, y el medio para lograrlo era tratarlo con bondad, suministrársele alimento y artículos necesarios para la vida; con el fin de que no tuviera ningún obstáculo para llevar a cabo su labor, ya que eran maquinas vivientes.

1.2 **Charles Babbage** (citado en Merrill 31-43), su obra “On the Economy of Machinery and Manufactures”, trata de acelerar los cálculos matemáticos inventando la maquina diferencial que es la precursora de la computadora, mostraba los problemas de fabricación en sus días; él tiene en cuenta que la producción descansa en la división de trabajo de los hombres que se dedican a una labor especifica. El hombre desde este enfoque se muestra como una parte para la ejecución y realización de la tarea, trata de mostrar principios que llevan ventaja al sistema de la división de trabajo²; viéndose en él la preocupación del proceso en la realización de la tarea y la forma mas eficaz para lograrla tomando en cuenta al hombre como un objeto que debe ser perfeccionado.

1.3 **Capitan Henry Metcalfe** (citado en Merrill 46-53) su obra “The Cost of Manufactures and the Administration of Workshops, Public and Private”, en donde establecía que hay ciencia en la administración basada en principios. Promovía que la administración tenia que ser vista con observaciones acumuladas al igual que la ciencia física; pero en la observación se podía caer en dos errores el primero de ellos estaba en los instrumentales, relativos a la norma y los segundos relativos a la predisposición del observador que se relacionan con el registro de la medición. Capitan Henry Metcalfe estimaba que la fabricación dependía del análisis del costo y el producto (presupuesto); para poderlo llevar a cabo se basara en dos procesos 1) El inductivo y 2) El deductivo.

Metcalfe provenía del ejercito y estimaba que se puede determinar el costo de la administración, trayendo consigo un método de las tarjetas, que pretenden agilizar el

² Entre los principios encontramos: 1) la disposición del tiempo necesario para aprender, 2) la pérdida de tiempo en el aprendizaje de la tarea, 3) la habilidad adquirida por la frecuente repetición de los mismos procesos basado en la repetición constante y 4) la división de trabajo propicia la inversión de herramientas y maquinaria para realizar los procesos

proceso siempre y cuando alcanzara las reglas³. El uso de tarjetas tenía como fin facilitar el trabajo a los hombres y minimizar los errores que se llegaban a cometer, pero sin tener una visión del hombre como tal, simplemente como un trabajador y la forma de mejorar su trabajo; intuyendo en este hombre la posibilidad del error.

1.4 Henry Robinson Towne (citado en Merrill 58-61); abogaba por el intercambio de la experiencia ya que ahí emanaba el conocimiento, para él no bastaba la capacidad ejecutiva de llevar a cabo una empresa sino debía complementarse con la práctica. Según él se debía llevar a cabo el registro de las operaciones, con el fin de tener una historia a la cual se pudiera recurrir. La administración con él no es vista solo como la división de trabajo sino como la economía de producción. Se ve la administración de talleres⁴ y por otro lado la contabilidad de talleres⁵. Aquí una vez más vemos que la preocupación se basa en la forma de llevar a cabo el trabajo y no pensar en el trabajador sino ver como utilizarlo más eficazmente para maximizar las ganancias.

1.5 Henry Laurence Gantt (citado en Merrill 108-123); él percibía la importancia del elemento humano en la productividad, Gantt promovió el sistema de retribución y bonos a los empleados en vez de forzarlos, era un mecanismo que se utilizaba hacia el trabajador; trataba de instruir hábitos de diligencia para que los trabajadores fueran más cooperativos; lográndolo con métodos inductivos⁶.

³ En las reglas estipuladas encontramos las siguientes: 1)Reducir toda escritura a un mínimo, 2)Hacer cada tarjeta una unidad representativa, 3)Evitar las transcripción estableciendo que la misma tarjeta será manejada por todos los que sean necesario, 4)Para el mantenimiento de las tarjetas y su registro considerarlas más en equivalencia con las unidades que representan, 5)Ignorar el numero de tarjetas utilizadas en forma individualizada como registro inmediato de todos los movimientos, 6)Hacer totalmente innecesarios el traslado a talleres y, 7)Hacer las tarjetas tan significativas que nadie pueda equivocarse -si saben las reglas-.

⁴ En este tipo de administración encajan las cuestiones de organización, responsabilidad, informes, sistemas de contrato y de destajo, y todo lo que se relaciona con la administración ejecutiva de talleres, maquinaria y fabricas.

⁵ En esta administración entran los aspectos como sistemas de horarios y salarios, determinación de costos, establecer si es trabajo a destajo o por día, todo lo que se relaciona con el departamento de fabricación en la determinación y registro de sus resultados.

⁶ Entre estos métodos encontramos que para inducirlos necesitamos: **la aplicación* según él, se basa en tres elementos los cuales son: la tarea, el instructor y el bono; siendo así dignos de confianza reflejando más interés por su trabajo; propiciando así **los hábitos*, estos serán compatibles con la forma de pensar ya que la cantidad de trabajo estará asociada a la calidad, bajo este pensamiento el trabajador puede tener éxito solo si obedece ordenes; por otro lado **los instructores*, que vigilan al grupo de trabajadores dándoles los instrumentos de trabajo y retirando el trabajo cuando estuviera terminado, él recibía un bono extra por el trabajo que terminaba el grupo del cual él estaba a cargo por lo tanto veía que cada trabajador obtuviera su bono y al mismo tiempo logrando obtenerlo él; **la tarea*, al inicio de una actividad se debe establecer la cantidad mínima de trabajo ya que solo se puede optimizar si se cumple con parámetros; la **estandarización*, se puede considerar en dos clases: el experto y el normal; y consideraba también los **obstáculos*, que pueden ir desde la tarea establecida y el material e instrumentos que se tienen para lograrla, las **ayudas*, pueden ser por parte del trabajador ya que evita algún obstáculo que se puede presentar; el **tipo de trabajo*, podrá dividirse en trabajo a destajo (será para los trabajadores expertos) y trabajo por día (para los trabajadores inexpertos), pagándoles

Con Gantt se empieza a ver al hombre, pero en un sentido de trabajador con beneficios y auto responsabilidad, es decir; se sabía que sin ellos no se podía llevar a cabo la tarea, así que la preocupación nace por ver cómo mantener al trabajador contento para que esté retribuya más a la fábrica; pero nuevamente se percibe que el trabajador es un instrumento al cual se le puede moldear con diferentes estrategias para conseguir de él un fin determinado, pero no existe preocupación por él como ser humano en la empresa sino como un instrumento donde él puede trabajar mejor en la empresa con cierta retribución.

1.6 **Russell Robb** (citado en Merrill 133-148) su obra “Conferencias Sobre Organización”, él trata de rescatar la experiencia militar en función de la organización, para él, la administración era horizontal y se podía aplicar a todas las actividades; trata de promover la ayuda mutua entre los miembros que integran una labor específica; asimismo él consideraba que las organizaciones adoptaban diferentes formas y no necesariamente porque sigan y apliquen un método. Para él la administración militar puede ser de gran utilidad para la administración privada por ejemplo: la disciplina y eficacia estableciendo un fin determinado que vaya de acuerdo con el propósito principal de la organización y de su dimensión.

La organización es vista desde este punto más que un sistema ya que transmite potencia intelectual, fuerza física y la habilidad al propósito y en este sentido se debe considerar el espíritu de grupo induciendo a un resultado total; este espíritu de grupo estaba dividido en dos tipos de grupos: grupos militares y grupos funcionales; los primeros se ayudan unos a otros y actúan juntos como uno solo, mientras que los segundos eliminan la fricción y se coordinan. En este compromiso vemos que cuando se relega responsabilidad puede disminuir el grado de autoridad en la organización.

Robb muestra los factores de la integración que son: la estructura o las líneas de autoridad, la responsabilidad, la división de trabajo, el sistema, a disciplina, los registros, las estadísticas, el espíritu de grupo, la cooperación; estas condiciones cambian de una organización a otra conociendo sus objetivos, procesos, los hombres y las condiciones. Robb tiene una característica particular puesto que empieza a visualizar la importancia de los hombres en la organización pero con el mismo propósito de los autores mencionados anteriormente, que es beneficiar a la organización y no a los hombres. Muestra la conformación de grupos de trabajo y su utilidad con diferentes características para llevar a

más al trabajo de los expertos siendo motivante para el inexperto; la **cooperación*, que tendrá que ir por parte de los trabajadores con fin de ganarse el bono, y beneficiar al mismo tiempo al patrón y la producción, esta cooperación tendrá que ser en el trabajo –más, mejor y barato- el **adiestramiento*, en algunas fabricas establecen sistemas para el adiestramiento de sus empleados para que estos estén más capacitados; dándoles también un **método de introducción*, cuando un trabajador entra a la empresa se le debe poner en claro la tarea, es decir; que se va a hacer, cuándo, cómo y quién; y por último **la moral*, en esta visión se ve que la moral puede ser adiestrada en el sentido de compromiso ya que se involucra al trabajador en la idea que si el falla entonces pone en riesgo a los demás provocando que también fallen.

cabo la tarea, con la ventaja de que los grupos trabajarían en forma conciente para realizar mejor una labor sin la necesidad de un capataz que exigiera el trabajo siendo esta una relegación de responsabilidad con el propósito de que el grupo se sintiera más comprometido.

Buscaba la forma de organizarlos para un mayor desempeño pero no para la comodidad de las trabajadores; estos grupos sirven para una mayor productividad y no para el bienestar de sus integrantes si hay que mencionar algún beneficio tangible para el hombre trabajador es tal vez que disminuía su estrés ante ese capataz que dejaba de existir pero incrementaba otro ya que se le cede responsabilidad a el grupo de trabajo sin la presión de un capataz pero con la obligación de cumplir con la tarea impuesta.

1.7 Hugo Munsterberg (citado en Claude); en donde desarrolla la idea de la aplicación de la psicología, buscando los más aptos para el trabajo, en que condiciones psicológicas se puede tener una mayor productividad por hombre y por último producir sobre la mente humana la influencia deseada en el interés de la administración. Él da entrada a la psicología aplicada para la organización investigando la fatiga industrial. Da las bases para lo que será la selección del personal y el más apto para el trabajo.

Como se ha visto en este tipo de administración se concentra en la división de trabajo, se perfecciona los espacios físicos de trabajo, así también el perfeccionamiento de técnicas, sistemas de adquisición, procesos de medición, de costos, de inventarios y manejo de los procesos, el hombre es visto como una maquina con experiencia en donde pueden obtener beneficios; pero el hombre en sí no está presente más que para la ejecución de la tarea.

2. Metáfora Mecánica. ¿Existe El Hombre?

Administración Científica

2.1 Frederick Winslow Taylor (citado en Merrill 66-107) ; su obra "The Principles of Scientific Management". Los estudios se llevan a cabo desde 1899 y Taylor trata de aplicar al sistema productivo un análisis y aplicación de principios que se establecían para aumentar la producción. El estudio de Taylor será dividido en tres partes en esta investigación: 1)El estudio del tiempo, trabajo a destajo y el obrero destacado, 2)El concepto de administración científica y 3)Los principios de la administración científica.

Se estudian los movimientos que tenían que llevar a cabo para cumplir con el tiempo estipulado⁷. El estudio que se lleva a cabo trata de estimular al trabajador por medio del

⁷ El estudio que tiempo que no es otra cosa que el registro de tiempo exacto -cronometrado- acerca de una cantidad de trabajo por un obrero destacado, esta información se mantiene como

factor económico que estaba por arriba del que se manejaba en sus tiempos y en otros lugares de trabajo, se pretendía promover la idea de trabajo a destajo, siendo este el motor para que se incrementara la productividad⁸.

El segundo punto es el concepto de administración científica que viene como respuesta a el pensamiento de los trabajadores que empezaban a resistirse, promoviendo la idea de que la administración científica no era otra cosa que una revolución mental por parte de los trabajadores de cualquier establecimiento así como de los patrones, una revolución a todos los niveles. Mostrando así que si no hay esta revolución mental, no hay administración científica. Y por ultimo los principios de administración que eran llevados cabo por la dirección⁹.

Con Taylor se promueve la idea de que hay una mejor forma de hacer las cosas y esta forma estará determinada por las reglas; estos principios se pueden aplicar a todos los esfuerzos humanos. La visión del hombre aquí es totalmente mecanizada ya que sólo es un instrumento para completar la tarea y entre más rápido la pueda cumplir mejor, su único beneficio es un “pago justo” haciendo ver al obrero interesado únicamente por el dinero, puesto que no existe esa revolución mental que tanto se promulgo. El solo promueve el qué, cómo, cuándo, quién, dónde, porqué y cuánto. Que se verá perfeccionado con el fordismo.

2.2 Harrington Emerson (citado por Merrill 150-164); su libro llamado “Twelve Principles of Efficiency”, promueve que la producción puede incrementarse siempre y cuando los trabajadores sepan las metas a las cuales deben de llegar, a estas metas les llama “ideales” y estos ideales deben estar claramente definidos.

Para Emerson todos los ideales están relacionados con el fin de alcanzar los más altos resultados, por lo tanto deben empujar en la misma dirección para provocar una fuerza positiva. Proponiendo doce ideales¹⁰ que el administrador debe implantar de acuerdo con la organización y los principios de eficiencia para crear ideales elevados. Desde esta

base para promover la idea dentro de los empleados en dondellos deben lograr esta meta y como recompensa tendrán la retribución adecuada logrando así el máximo provecho.

⁸ Para motivar al personal se escogía a uno de ellos y se le pagaba a destajo ganando por arriba de los demás, siendo este un factor motivante. Como reflejo los trabajadores que entraban en este programa vivían en condiciones mejores que aquellos que no estaban dentro, por diferentes razones una de ellas era porque pensaban que con ese incremento se provocaba el despido de otros trabajadores y empezó a haber resistencia por un grupo mayoritario de trabajadores.

⁹ Los principios pretendían arrancar su saber al obrero y consistían en: 1) Reunir gradualmente todo el conocimiento empírico que poseían los artesanos; 2) Selección científica y posterior mejora progresiva de los trabajadores; 3) Obligación es la de acostumbrar al trabajador científicamente escogido, a la ciencia; 4) La división de trabajo que antes era realizada por trabajadores, de las cuales pasa a la administración.

¹⁰ Estos doce ideales son los siguientes: 1. Sentido común, 2. Consejo competente, 3. Disciplina, 4. El trato justo, 5. Registros confiables, 6. Registros inmediatos y adecuados, 7. Expedición, 8. Normas y programaciones, 9. Condiciones normalizadas, 10. Operaciones normalizadas y 11. Instrucciones escritas de practica normal y 12. Recompensa por eficacia.

perspectiva se trata que el hombre se identifique con la administración y con la organización para lograr objetivos más altos y en conjunto; siendo la preocupación fundamental, la identificación del hombre con la empresa sin importar lo que el hombre pueda pensar.

2.3 Alexander Hamilton Church Y Leon Pratt Alford (citados en Merrill: 166-181); ellos parten de una crítica que hacían en 1912 a los principios que había establecido Taylor puesto que para ellos solo eran axiomas y no involucraban las condiciones físicas de trabajo y la moral; reconociendo también que la división de trabajo ha venido desde los tiempos de Adam Smith; para ellos la administración no era una ciencia, tratan de verla como arte, promoviendo tres principios¹¹ que retoman la idea de espíritu de grupo y el lugar de trabajo.

Realizan una comparación entre los principios de Emerson y Taylor tratando de demostrar que sus principios eran los más acorde a la realidad. Pero cayendo en el mismo error en el que habían caído los que trataban de implantar sus principios puesto que se enfocaban solo a la producción y la mejor forma de llevarla a cabo. Además que los principios que proponían cada uno de ellos solo abarcaba su propia dimensión y una vez más se daba por hecho que el trabajador era como plastilina que se moldeaba según las circunstancias.

2.4 Henry Fayol (citado en Merrill: 184-206); publica "Los Principios Generales de la Administración", que serán los principios definitivos de la administración, esto es por su estilo práctico y enérgico. Para él la función administrativa opera sobre el personal. Los principios son flexibles y susceptibles de adaptación a cada necesidad requiere inteligencia, experiencia, decisión y sentido de la proporción que se reflejan en los principios que él propone y que siguen vigentes hasta nuestros días¹².

¹¹ 1)El empleo sistemático de la experiencia, que es el conocimiento de las consecuencias pasadas que incluye lo que se ha hecho y cómo se ha hecho; este conocimiento puede pasar de dos formas: a)en forma detallada o como b)una expresión conjunta de la nueva práctica; 2)El control económico del esfuerzo, se trata de la experiencia en acción esto es que antes de hacer hay que pensar; para controlar la acción organizada existen varias formas: a)la división, b)la coordinación, c)la conservación, d)la remuneración, y el último principio el fomento de la eficiencia personal, que incluye buenos métodos y buenos trabajadores.

¹² Se mostrarán algunos de estos principios expuestos por él: 1.*División de trabajo*, para él la especialización pertenece al orden natural pero tiene límites como la experiencia y la proporción de lo que se enseña; 2.*Autoridad y responsabilidad*, la autoridad es el derecho a dar órdenes y exigir obediencia, la autoridad puede ser por inteligencia, por experiencia, por valor moral, por la capacidad, etc; en donde se ejerce la autoridad nace la responsabilidad y la persona que la lleve a cabo deberá contar con integridad para no correr riesgo de abuso 3.*Disciplina*, será expresada en forma escrita, implícita o verbal, la cual estará integrada por la obediencia, aplicación, energía, conducta; y en el momento que no se cumplan habrá una sanción que podrán ir desde represiones, multas, advertencias, suspensiones, degradación, o despido entre otros; 4.*Unidad de Mando*, el mando debe estar concentrado y bien definido de quién tiene a cargo a quien, es decir; un empleado debe recibir órdenes de un solo supervisor; 5.*Unidad de Dirección*, es aquel que pone en marcha al personal, la unidad de mando nace en la dirección; 6.*Subordinación de*

Fayol establece los principios de administración que están vigentes hasta nuestros días, él empieza a ver al hombre dentro de la organización y la forma en que se debe de esgrimir con un fin particular, que es mantener la armonía entre los diferentes niveles de la organización para no arriesgar la productividad. Implícitamente trabaja con el grupo de hombres en el trabajo pero no teniendo la sensibilidad de trabajar en unión con ellos, solo cuidándose de ellos, pero sí se muestra esa visión del hombre que interviene en la organización.

2.5 Frank Bunker Gilbreth (citado en Merrill 208-249); su preocupación se basa en los seres humanos y su esfuerzo; al lado de su esposa desarrollaron el estudio del movimiento en 1916 retomando la importancia del individuo al interior de la organización tanto en actitud, ambiente físico, métodos y equipo ideal. Según ellos para obtener mejores resultados habría que medir, registrar, juzgar y conservar la practica actual.

La administración se debe medir considerando tres factores: 1)la medición de la calidad, que indica los resultados que se desea alcanzar o eliminar; 2)los métodos de medición, se emplea el estado de perfección de la teoría, y 3)los dispositivos –instrumentos medidores-, expone el estado existente de la práctica. En su visión por alcanzar estos objetivos plantea diferentes estudios entre los que se encuentran; el estudio de movimiento, el estudio de la fatiga, el estudio de la habilidad y el estudio de tiempo¹³. La administración para ellos primero debe conservar lo mejor del pasado segundo organizar el presente y

los intereses individuales al interés general, esto quiere decir prácticamente que el interés de grupo no debe estar por encima del interés de la empresa, los medios para llevarlo a cabo son: a) firmeza y buen ejemplo por parte de los superiores, b) convenios justos y c) supervisión constante; *7.Remuneración*, es básicamente el precio de los servicios rendidos, puede establecerse de tres formas a) jornales por tiempo, b) tarifa por tarea y c) trabajo a destajo; las tres formas pueden incluir bonos, participación de utilidades, pago extra en especie o bien compensaciones no monetarias; *8.Centralización*, perteneciente al orden neutral, es donde se encontrara el la parte medular para poner todo lo demás en movimiento; *9.Escala en cadena*, es la escala de superiores que va desde la autoridad máxima hasta la más baja; *10.Orden*, tiene dos directrices el orden natural y el orden social, el primero es para evitar la perdida de material, lográndolo con las cosas en un lugar propio y asignado, mientras que el segundo se llevara acabo por una buena organización y una buena selección, exige conocimiento de las necesidades humanas, de los recursos de la empresa y el equilibrio entre estos; *11.Equidad*, es la combinación de benevolencia y la justicia que son características que se deben tomar en cuenta para tratar a los empleados; *12.Estabilidad en la permanencia del personal*, para que se logre esto el empleado requiere de tiempo para aprender su tarea y habilidad; *13.Iniciativa*, tiene que ver con la decisión y planeación, *14.Espíritu de grupo*, se trata de implementar en la empresa puesto que da fortaleza a la empresa, se debe coordinar el esfuerzo humano, impulsar y aprovechar las capacidades para lograr modificar hábitos y las ideas del personal.

¹³ Se explicaran los estudios mencionados El estudio del movimiento (aumenta la eficacia del trabajador -la mejor forma de realizar el trabajo-); el estudio de la fatiga (la fijación de descansos y la eliminación de fatiga innecesaria); el estudio de la habilidad (averiguar la mejor forma de adquirir y transmitir la habilidad) y el estudio de tiempo (determinar el tiempo para realizar el trabajo); son indispensables para determinar la mejor forma de realizar el trabajo. El estudio de tiempo y movimiento se relacionan en forma mutua.

tercero prever y planear el futuro¹⁴. Su principal preocupación estaba en la fatiga al tratar de evitarla ya que se reflejaría en una mayor producción.

Su preocupación principal se enfoca al proceso más que en el humano que lo lleva a cabo, al igual que Taylor y se podría decir que ven al hombre aún más mecanizado que antes puesto que lo reducen a movimientos totalmente congelados tratando de que no den un paso más de lo esencial tratándolos como una maquina, ya que prefieren evitarles la fatiga para que produzcan mas, no por un interés fundamental en la fatiga que puede sufrir en la ejecución de la tarea; la fatiga para ellos es el principal obstáculo a eliminar para una mayor producción.

2.6 **Oliver Sheldon** (citado en Merrill: 252-262); su libro "The Philosophy of Management", expone la responsabilidad y misión de la administración dividida en diez características¹⁵. Él ve la administración desde un punto de vista industrial determinado por dos fuerzas: externas e internas. Las externas sobre la evolución de la estructura industrial que pueden ser: la acción del Estado, las formas de organización social, la actitud de los consumidores, la instrucción y la competencia. Las internas son la mano de obra, la organización y la técnica. Las dos fuerzas más importantes que encaminan hacia el cambio son la mano de obra y la ciencia. Sheldon se enfoco básicamente a la misión de la administración y la forma en que debe sacar el máximo provecho de los recursos

¹⁴ Este objetivo lo conseguirán siempre y cuando se someta a medición lo que esta bajo examen en la fabrica es con objeto de descubrir y conservar las cosas que merecen conservarse y perpetuarse; siempre que sea posible se deben estandarizar las decisiones sobre cuestiones que se repiten con frecuencia. Se deben considerar las cosas que se encuentran al interior de la organización que es tener las cosas en su lugar y sacarlas de ese lugar cuando sea necesario, puesto que la administración provee métodos para enfrentarse a una emergencia, así también se debe basar en la cooperación con un sentido de trabajar juntos para el bien común.

¹⁵ Estas diez características se interpretan como: I. La industria existe para satisfacer las necesidades; II. La administración industrial se gobierna por tres principios: a) bienestar común – políticas, condiciones y métodos-; b) la valoración ética fuera de algún interés de grupo, y c) la justicia social; III. La división en la industria en dividida en dos: el capital y la mano de obra (administración, gerencia y organización); IV. El desarrollo de la eficiencia por parte de la administración; V. Las formas para desarrollar la eficiencia son: a) tratamiento de todos los aspectos análisis y el empleo sintético del conocimiento establecido y b) el desarrollo de potencialidades humanas por medio de la cooperación; VI. La eficiencia en la administración mediante medios generales dependiendo de la estructura de la organización; VII. Las funciones siguientes: A. Para la fabricación -proyecto y equipo- y B. La producción que trata con la producción real, C. Facilitar la producción del producto (transporte, planeación, comparación y mano de obra), y D. Distribución de la producción (planeación de ventas y ejecutivo de ventas); VIII. Factores personales considerados unidades productoras por medio del desarrollo de la investigación, la medición precisa, la preparación, empleo de definiciones precisas, reconstrucción sintética de las normas de referencia, normas de trabajo, instauración de supervisión, autoridad y maquinaria; IX. Aplicación de políticas y practicas con el agente humano: *la relación del agente humano con la comunidad * relación entre el agente humano y su trabajo industrial, *la relación entre el agente humano y su vida como individuo y X. la finalidad es producir evolutivamente.

materiales y humanos con los cuales cuenta la organización, estando el hombre solo para la ejecución.

2.7 **Harry Arthur Hopf**¹⁶ (citado en Merrill: 306-348); él propuso la optimología que es la ciencia del optimo¹⁷; defendía la planeación social de largo alcance. Describía al optimo como aquel estado de desarrollo de una empresa de negocios que tiende a perpetuar un equilibrio entre los factores de dimensiones, costo y capacidad humana y promover así en el grado más elevado la realización normal de objetivos del negocio. Él sugiere que mediante la aplicación de técnicas similares, puede y debe averiguarse el optimo para toda empresa. Se deja notar que para lograr el optimo es indispensable la planeación y esta planeación se debe transformar en beneficio ya que la organización es un medio y no el fin en sí misma, por lo tanto su éxito depende de la interacción que tenga con el medio y satisfacerlo y para lograrlos eficientemente se debe llevar a cabo medición de los tres factores siguientes¹⁸: 1)El tamaño, 2)El costo y 3)La capacidad humana. La optimología aspira a poner en marcha una revolución mental por parte de estos tres factores mencionados; busca también asociar los conceptos a la planeación, organización, coordinación y control correcto logrando una situación representativa para el optimo.

Con Harry Artur Hopf se trata de inmiscuir a todos los factores de la organización como son el tamaño, costo y capacidad humana; siendo esta la principal característica ya que hace notar que para poder sacar una empresa adelante eficientemente con los mejores resultados es necesario involucrar y tratar de pronosticar los movimientos y resultados que pueda arrojar la administración y los recursos; teniendo en claro la interrelación que

¹⁶ El manejaba sus propias definiciones: El definía la **administración** como la dirección de una empresa de negocios, a través de la planeación, la organización, la coordinación y el control de recursos humanos y materiales, hacia el logro de un objetivo predeterminado. Así daba la definición del **optimo** como aquel estado de desarrollo de una empresa de negocios que una vez alcanzado y mantenido, tiende a perpetuar un equilibrio entre factores de tamaño, costo y capacidad humana y promover así, el más alto grado, la realización normal de los objetivos del negocio. También veía a la **organización** que giraba sobre el hecho de que representa tanto un proceso como una condición, en el primer sentido los elementos de la estructura están sujetos a combinación, desarrollo y adaptación y en el segundo la estructura misma que se considera como un instrumento a emplear por la administración para el progreso de sus pretensiones. Y por último el **punto de equilibrio** que esta determinado por los costos que se generan en la producción estos son los costos variables y los costos fijos; los primeros son los que van de acuerdo al nivel de la producción y los segundos la capacidad instalada de la empresa.

¹⁷ La ciencia del optimo tiene como tarea principal el análisis, la medición, por medios científicos, de todos los hechos, experiencias, técnicas, procesos y tendencias en cualquier campo del esfuerzo humano y su clasificación y codificación, con el objetivo de definir, para una empresa dada, el nivel de relaciones optimas a la cual debe aspirar, y de proporcionar constantemente datos dignos de confianza, mediante el uso de los cuales puede determinarse el adelanto registrado en obtener y apegarse al optimo.

¹⁸ 1)El tamaño, 2)El costo y 3)La capacidad humana; primero se mostrara la relación del tamaño (se da por medio del total actuarial neto de primas de pago anual) y el costo (es el costo neto para los tenedores de pólizas resultante de un balance de todas las partidas de ingresos y egresos); con estos dos elementos como costo y tamaño al igual la capacidad humana tienen aspectos controlables y otros no controlables.

existe con la organización y lo que esta en el interior como es el punto de equilibrio, y el optimo desde un punto de vista de administración. Siendo el punto de equilibrio fundamental para un buen pronostico pero lamentablemente para nuestro análisis nuevamente deja de lado al hombre como una pieza mas del rompecabezas que solo lo contempla como un factor más que se debe integrar.

La administración científica muestra aun mas mecanizado al hombre en donde no piensa y es simplemente un ser que vive bajo el instinto que sirve solamente para la ejecución de las maquinas, como un instrumento mas que tendrá su recompensa expresado en el salario; existe también la racionalización que se expresa en el control sobre trabajo, la ejecución de tiempos y movimientos reflejado en la estandarización. En esta etapa se muestra un individualismo.

3 Metáfora Orgánica. El Hombre Emerge:

Relaciones Humanas

3.1 **Mary Parker Follett** (citada en Merrill: 264-304); aplica el método científico a los problemas humanos va más allá que Sheldon, se presentara a continuación tres temas específicos pronunciados por ella en conferencias los cuales son: la administración como profesión, los elementos esenciales de mando y la coordinación; puesto que ahí se encuentra gran parte de su pensamiento.

En el primer caso, la administración como profesión; desde su punto de vista la administración científica se preocupa de la técnica administrativa, de la técnica de funcionamiento, así como la visión de diferentes conocimientos para los diferentes problemas; por lo tanto se tiende a investigar a la persona que tiene la capacidad de manejar “x” cuestión. Ya que su preocupación esta en analizar la reacción de los obreros ante ciertos acontecimientos que se les presenten, predecir su conducta y buscar como cooperan para la administración.

Por otro lado los elementos esenciales de mando, en donde ella definía la autoridad como algo que realmente no podía conferirse a alguien, sino como un poder inherente al puesto. Veía que normalmente se percibía que el jefe era alguien de personalidad avasalladora, que podía imponer su voluntad a los demás, que puede hacer que otros hagan lo que el quiere que hagan. Muestra que las ordenes ya no eran del viejo tipo con un capataz ahora se ve que el jefe de sección tiene más poder que antes, puesto que satisface reglas establecidas para el éxito del grupo además se anticipa a las dificultades; el jefe es quien puede organizar la experiencia del grupo –grande o chico- y obtener su fuerza y lograr ir más allá. El jefe ve como una situación se funde en otra y aprende el control de ese momento, el mejor jefe no persuade a los trabajadores a seguir su voluntad, les muestra lo que es necesario que hagan con objeto de cumplir con su responsabilidad, una

responsabilidad que se les definió en forma explícita. Existen tres tipos de mando: mando de la posición, el mando de la personalidad y el mando de la función. Ese jefe no es el que desea pensar por la gente, sino el que los adiestra en pensar por sí mismos. Para ella los hombres adiestrados y disciplinados pueden tener la esperanza de desempeñarse con éxito.

Y por último veremos la coordinación; para ella existen tres cosas que pueden unificar a una empresa que son: 1) Un conocimiento de integración como un método para ajustar diferencias; 2) Un sistema de funcionamiento transversal y 3) Un sentido de responsabilidad colectiva¹⁹. La administración de negocios es un sistema de funcionamiento cruzado entre los diferentes departamentos, se espera que cada departamento entre en contacto con otros departamentos, puesto que hoy en día existen empresas en donde cambia la estructura, el proceso y la autoridad ya no es ascendente y descendente dando así una mayor facilidad. Para aumentar el sentido de responsabilidad colectiva es necesario desarrollar la responsabilidad de grupo, es decir; involucrar al grupo de su propio trabajo y el objetivo de toda la empresa.

Con ella se tenía ya una visión general para involucrar al personal con los objetivos de la organización y para un beneficio mutuo, en donde el trabajador se vería beneficiado en su vida laboral, es decir; la preocupación nace por ver que el trabajador este conciente de lo que hace, porque lo hace y para que lo hace, tener un objetivo a perseguir, al mismo tiempo que pueda estar más satisfecho en su trabajo ya que al involucrar los mandos que guían la empresa buscan la mejor forma para todos los miembros del grupo. Se retoma la idea de grupo que se ha manejado alrededor de los años anteriores puesto que condicionalmente es un arma provechosa para un mayor rendimiento pero la característica que se debe destacar de ella es que busca el bienestar del trabajador tanto en retribución como en estado emocional dentro de la empresa ya que de alguna forma les cede poder y autoridad en el sentido de que ellos serán quienes evalúen su desempeño alcanzando las metas propuestas y esto será por medio del involucramiento.

3.2 George Elton Mayo Con este autor haremos un recorrido con mayor cautela en la sección de grupos informales ya que ahí está la piedra angular de nuestro análisis puesto que ahí se da el descubrimiento de los grupos informales nacientes de los grupos de trabajo y sus implicaciones ya que son las fuerzas motrices para la organización.

Mostrando que los grupos informales se compondrán por factores emocionales por los sentimientos entre estos, el compañerismo, la amistad, lazos de fraternidad, etc; satisfaciendo las necesidades de los individuos que los integran estas pueden ser ajenas

¹⁹ Estas tres se explican de la siguiente forma: por imposición, por transacción y mediante integración. La imposición se da con victoria de una parte y la pérdida por la otra, la segunda es cuando cada una de sus parte cede un poco para llegar a la paz y en la integración se trata de buscar un tercera forma que incluirá tanto lo que desea uno y el otro, por lo tanto implica invención.

al trabajo; lo que rescatamos de él es este descubrimiento dejando de lado un poco; pero considerando que con Mayo el hombre será visto como un ser solamente sin importar diferencias como la diversidad de genero, entre otras.

Descubriendo la existencia e influencia del grupo entre aquellos que se encuentran en relación activa diariamente. La administración con éxito está relacionada con los grupos de trabajo; debiendo buscar la coordinación de esfuerzos y la cooperación. Mas adelante explicaremos ampliamente la publicación que realiza Mayo "*Los Problemas Humanos de una Civilización Industrial*" expresando los descubrimientos e incorporando los grupos informales ya que no lo podemos dejar pasar y es por eso que en este momento solo hacemos una pequeña referencia.

3.3 Chester Irving Barnard (citado en Merrill: 380-424); demostró que los principios de administración eran aplicables a todo tipo de organización. Su libro "The Functions of the Executive", mostrando en él la clave para la actividad organizadora. Exponiendo la implicación que tienen la relación y ayuda mutua. El recorrido se hará en dos partes; la teoría de la autoridad y la naturaleza del mando.

La primera parte se explica en tres momentos: 1)La fuente de autoridad; 2)El sistema de coordinación; y 3)Reconciliación con los conceptos legalistas. La autoridad es inherente a la organización simple; hablamos de responsabilidad y obediencia. La autoridad²⁰ para Barnard es de índole de comunicación en una organización formal en virtud de la cual es aceptada por un contribuyente, o un "miembro" de la organización como la que rige la acción a la que contribuye; esto es la que gobierna o determina lo que él hace, o lo que no ha de hacer, en cuanto se refiere a la organización. En nuestra segunda parte la naturaleza del mando lo explica él en tres entidades básicas: El individuo, los seguidores y las condiciones. Se deben determinar los objetivos, manipulando los medios para conseguirlo así como los instrumentos de acción; dentro del mando encontramos factores técnicos y tecnológicos que pueden influenciar en el desarrollo y movilidad del jefe en la

²⁰ La autoridad envuelve dos aspectos: a)*Comunicación* que implica que sea entendible, congruente, compatible y de carácter obediente. La decisión de los individuos deben contar con las siguientes condiciones: *las ordenes deben cumplir con las condiciones de comunicación, *terminar con la indiferencia y *el interés de las personas y grupos al interior de la organización. El sentir de la comunidad al que se llega de manera informal afecta la actitud de los individuos mostrado en el plano formal y esa expresión es llamada ficción. El carácter objetivo de la comunicación induce a la aceptación; b)*Coordinación*; en la organización formal la autoridad esta unida con la comunicación trasladándose al resto de la organización influenciado por la personalidad de quien la ejerza. Existen factores que controlan la comunicación y por tanto la influencia de la autoridad ente los cuales se encuentran los canales de comunicación tratando de que estos sean los más directos posibles ya que serán más rápidos tratando de abarcar los canales formales e informales tratando de autentificar toda la información. La negociación de autoridad se puede hacer directamente por el individuo, y directa o indirectamente por la unidad, el grupo o complejo subordinado o subsidiario.

organización. Un jefe puede desarrollarse por medio del adiestramiento, la experiencia, buen juicio y perspectiva.

El mando nace cuando un jefe es capaz de convertir las capacidades en esfuerzos coordinados realizando una tarea; dentro de las condiciones del mando encontrando las estables (que demuestran una conducta tranquila, cauta, reflexiva y anticipada) e inestables (los jefes deben contar con iniciativa, decisión, inventiva, etc); por otro lado sus cualidades se determinan por: la fuerza decisiva, fuerza de persuasión, responsabilidad, capacidad intelectual, la vitalidad y resistencia; entre otras como la honestidad, carácter, valor iniciativa, etc. se debe entender que pueden existir dos tipos de autoridad la formal y la informal. La formal se puede llamar por nombramiento mientras la informal controla y se expresa por la capacidad y la buena voluntad. Para Barnard el jefe debe ser realista y reconocer la necesidad de acción, incluso cuando no se puede prever el resultado; pero también debe ser idealista y en el más amplio de los sentidos perseguir metas, algunas de las cuales solo se pueden alcanzar en una generación triunfal de jefes.

Como comentario general solo recalcare que desde el descubrimiento que se da con el estudio de Mayo, se toma en cuenta a los individuos y grupos dentro de la organización en su expresión formal e informal, Barnard tiene la sensibilidad para rescatar el don de mando involucrando a toda la organización sea privada o gubernamental, tomando en cuenta al hombre y su influencia, el hombre es tomado con una visión de líder y también como subordinado trabajando los dos en comunión para el bienestar de la organización y del individuo, el don de mando se dará cuando el jefe sepa combinar las fuerzas y satisfacerlas.

Al igual que Mayo, Barnard fue también fundamental para comprender la conformación de la parte informal de la empresa. En su modelo hacer ver que las organizaciones son, por su propia naturaleza, sistemas cooperativos y no pueden dejar de serlos. La cooperación ira más allá de las reglas formales (Perrow 1991:78).

Con esta nueva visión se considera al hombre, puesto que revela que la conducta que él exprese se reflejará en la organización; y de alguna forma esta oportunidad que se presenta es transformada con una doble cara, por una lado la administración científica que estaba establecida por medio del proceso y mecanismos, tiempos, movimientos, y por otro lado la manipulación del descubrimiento, es decir; manejar y manipular los sentimientos; se había visto. Que sólo se ve al humano como un ser sin realizar alguna distinción que posteriormente se reflejara en una visión cultural con la que cuentan cada miembro en la organización. Posteriormente se desarrollan nuevas ideas ejercidas con las nuevas relaciones humanas²¹.

²¹ Las Nuevas Relaciones Humanas: Con las nuevas propuestas que se desarrollan en esta teoría se preocupan por la motivación en el trabajo mas que la satisfacción, concibiendo al hombre, su desarrollo y auto-desarrollo mostrando la confortación existente. Douglas Murray McGregor

Al iniciar este recorrido se advirtió la intención de visualizar cómo era visto el hombre en la organización; ahora se puede comentar que el hombre solo era una extensión de la máquina en su primer momento. Pero entra el descubrimiento del hombre como un ser humano con Follett, Mayo, Barnard, muestran que existe en la empresa y conforma grupos en su interior, él cual debe ser satisfecho -para que rinda más-, y luego predomina la idea que a este hombre, no basta con que le sea satisfecho en su trabajo sino también que debe ser motivado para que se auto realice en medida de lo posible y al nivel que corresponde, como se veía con las nuevas relaciones humanas. Lo mas importante a rescatar de está muestra es: ese significado que tiene el hombre en la organización, es decir; la conformación de esos grupos informales que en algún momento se mostraron a la luz, puesto que repercuten en el desempeño de la organización; desarrollado más adelante.

Por lo pronto se desarrollara la nueva perspectiva feminista para establecer el genero en la organización y por tanto la diversidad sexual. Mostrando un movimiento tipo bumerang expresado en la figura 8, ya que vamos de la concepción del hombre como un sólo ser (Elton Mayo y Chester Barnard), que se establece en grupos de trabajo (formales e informales); a la consideración del genero como preámbulo para la organización con Marta Calás y Linda Smircich; regresando posteriormente a esa conformación de grupos con Mayo.

(citado en Merrill: 427-442); muestra el lado humano de la empresa y da nuevos conceptos de la administración dándose a conocer como la teoría "Y". Desde su pensamiento las ciencias sociales deben utilizarse en las organizaciones humanas. Explica la administración tradicional como la teoría "X²¹" que se ha venido desarrollando, en donde se somete al hombre y su energía por medio de modificaciones a su conducta, lográndolo por medio de castigos, recompensas, persuasión, etc; aunado a este pensamiento se tiene estereotipado al hombre como ambicioso, irresponsable, que no le gusta trabajar, egocéntrico, etc; tratando de utilizar dos métodos para manejarlos: *el suave* (envuelve la tolerancia y armonía que se traduce en un bajo e indiferente desempeño) y *el duro* (que implica la coerción y amenaza ejerciendo una reacción negativa), criticándolos por su ineficacia ya que no son en ningún momento satisfactorios para las necesidades de los individuos al interior de la organización y menos al exterior, ya que no motivan la conducta realmente puesto que la gente se ve privada de oportunidades se ha acostumbrado a ser dirigida, manipulada y que busque alguna satisfacción fuera de la empresa. McGregor propone una nueva forma la teoría "Y" en donde la administración se encargara de los recursos de la empresa, el hombre no será prejuzgado con la mentalidad anterior por lo tanto la administración hará posible que los hombres se desarrollen por sí mismos y lograr los objetivos organizacionales puesto que se liberan los obstáculos; dándoles confianza, autocontrol y autodirección entre algunas ideas innovadoras como son: *descentralización y delegación* con esto se pretende dar libertad al individuo tomando él el control y responsabilidad de su trabajo, también *engrandecimiento del puesto* tratando que exista crecimiento personal por parte del trabajador, así como *participación y administración consultiva*, dándoles voz en las decisiones que los involucren, y por tanto *valuación del desempeño*, sin tratar al sujeto como un instrumento mas. Resumiéndose en cuatro tendencias que se muestran en la sociedad actual: el desarrollo explosivo de la ciencia, la complicación rápidamente creciente de la tecnología, la complicación creciente de las relaciones industria sociedad y la composición cambiante de la fuerza de trabajo industrial.

ANEXO 2

(¿Qué son las minorías?)

MINORÍAS CON OJOS ORGANIZACIONALES

1. Explicación del por qué de las minorías
2. La importancia de las minorías
3. Qué son las minorías
4. Estilos de comportamiento de las minorías

MINORÍAS CON OJOS ORGANIZACIONALES

1. El por qué de las minorías

El motivo por el cual se tomó un apartado con la descripción de las minorías en este anexo, es porque dentro de la empresa que ha sido elegida como objeto de estudio, están inmersos los homosexuales. Se trata de ver si ellos llegan a conformar grupos informales al interior de la organización, evaluando su desempeño desde su incorporación a la misma; confabulados con identidad²² y su profesión, a partir del enfoque de cultura organizacional.

Este supuesto parte del análisis del comportamiento del grupo de homosexuales en la organización y ver si corresponde al ejercido en la sociedad; es decir; en la sociedad se considera el movimiento homosexual (gay), como una minoría totalmente unificada pero marginada. El movimiento homosexual está ganando terreno, espacios, en las organizaciones y sobrevive a una mayoría; consecuentemente, existe(n) alguna(s) razón(es) por la cual éste fenómeno empieza a tomar importancia. Es por esta razón que se incorpora el concepto de minoría, que las investigaciones²³ en términos organizacionales actuales no cubren. Por lo tanto se da una breve explicación del concepto y particularidades de las minorías.

2. La importancia de las minorías.

Para abordar el tema de minorías se ha optado por consultar a uno de los precursores de la materia, el psicólogo social, Serge Moscovici²⁴, por su recorrido a lo largo del tiempo y

²² Está identidad ira desde la identidad de su ser como homosexuales y la identidad dellos con la organización.

²³ Anteriormente se ha intentado rescatar estudios similares, desde una visión de género en la organización, muestra dello son los estudios realizados por Rosabeth Moss Kanter (1977), Marta Calás y Linda Smircich (1992), Gina Zabludovsky (2001), entre otros; con posibilidades de que surjan de aquí modos alternativos de organización.

²⁴ El doctor Serge Moscovici recibe en Mayo del 2003 por parte de la UAM el reconocimiento de Honoris Causa, por sus contribuciones; entre sus publicaciones se encuentran: Psicología de las minorías activas, El psicoanálisis, su imagen y su publico, *Social Representations*, entre otras.

las exposiciones que muestra en sus diferentes textos. En su visita a México comenta sobre la importancia del tema de minorías mostrando que:

“El estudio de las minorías muestra el camino hacia donde se dirige la sociedad. una mejor manera de saber lo que podría ser el futuro es analizando los movimientos minoritarios como..... la diversidad sexual” (Moscovici 2003).

Al hablar de minorías debemos tomar en cuenta a Moscovici (1981) que muestra que cuando se habla de minorías no se hace referencia al número de sus partícipes, sino a la desigualdad en el reparto del poder.

3. Que son las minorías.

La minoría no se debe confundir con los fenómenos de anomia entre los que se encuentran la criminalidad, el alcoholismo, la drogadicción, etc., con los fenómenos de exclusión, que consisten en tratar como carentes de cualidades económicas, culturales, intelectuales a categorías sociales -mujeres, homosexuales, inmigrantes, negros, artistas, etcétera.

Por lo regular a las minorías se les ha reservado habitualmente un doble destino contrapuesto: influir desde el poder o adaptarse a las presiones del mismo y resignarse a sus etiquetas como <<conformistas>> o <<marginadas>> (Moscovici 1981:13); pero en la actualidad existen minorías activas que lejos de ser grupos marginados son innovadoras (aunque no todas las minorías innovan). Para Moscovici (1981) las minorías activas son:

“...las que crean movimientos colectivos o participan en su creación. En otras palabras: ciertos grupos que eran definidos y se definían a sí mismos, generalmente, en términos negativos y patológicos frente al código social dominante, se han convertido en grupos que poseen su propio código y, además, lo proponen a los demás a título de modelo o de solución de recambio.”

Muchas veces estos grupos minoritarios tienden a sufrir marginación por diferentes causas entre las cuales podemos clasificar en raza, credo, religión, sexo, etc. pero el verdadero problema está en la sociedad, puesto que ahí se desarrolla y reproduce. En México un activista en 1999 señaló que la discriminación e intolerancia hacia los homosexuales se da en las grandes ciudades. Para Moscovici las necesidades y en realidad todas las acciones sociales, se dividen en cuatro categorías: lo que está permitido y lo que está prohibido, lo que está incluido y lo que está excluido. En palabras de Montaña (1989) todo esto sucede por los prejuicios de la sociedad en donde:

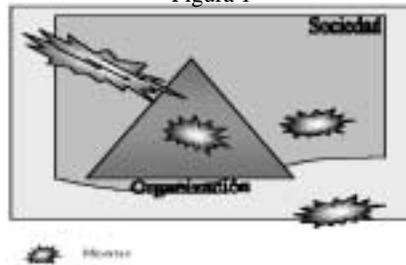
“Enjuiciar divide a la humanidad en lo bueno y en lo malo donde los primeros se elevan denigrando a los segundos. El juicio apresurado no será nunca un acto de valor sino una falta de serenidad, refleja el siendo ante una posible verdad. Enjuiciar

apresuradamente puede ser también interpretado como un mecanismo de defensa, una especie de deposito donde proyectar las angustias e inseguridades profundas.”

Estas minorías se conforman en grupos, en ellos se ve la unión en la cual esta inmiscuida la identidad que establece valores y actitudes a cada uno de sus miembros provocando así una dinámica. El concepto de dinámica de grupo de Lewin (1948), así como los trabajos de Coch y French (1948), se basan en la convicción de que el grupo es el instrumento más eficaz para modificar los comportamientos o las opiniones y para efectuar la integración del individuo (Moscovici 1981:126) y como se vió anteriormente al interior de la organización se conforman grupos formales e informales y para que podamos hablar de ellos necesariamente tendremos que hablar de ambos grupos.

Las minorías, por lo tanto, las podríamos describir como muestra la visión grafica de su posición (Figura 1). Es decir; las minorías pueden ser 1) no aceptadas por la sociedad; 2) aceptadas en la sociedad y en la organización, 3) aceptadas en la sociedad pero no así en la organización o 4) pueden estar activas -en movimiento-. Las minorías tendrán su propio estilo de comportamiento que se expondrá enseguida.

Figura 1



4. Estilos de comportamiento en las minorías

En el texto que desarrolla Moscovici (1981) muestra que cada minoría tiene su propio estilo de comportamiento, entre los que se encuentran: el esfuerzo, la autonomía, la consistencia, la rigidez y la equidad, que se describirán enseguida; mostrando la utilidad de manejar el término de minorías en esta investigación ya que ellas tienen su propio comportamiento en la sociedad que podría ser transmitido a la organización por medio de los grupos.

El esfuerzo. El papel del esfuerzo psicológico desplegado para justificar o cambiar el comportamiento. Si un individuo o un grupo se sacrifica mucho para llevar a un buen término algún plan concreto, los demás sacarán dos conclusiones: 1) que pone una gran confianza en la elección que ha hecho; 2) que posee una gran capacidad de autoreforzo.

La autonomía. La autonomía es un valor que, cuando se manifiesta, suscita reacciones positivas. La autonomía implica varios factores en primer lugar, una independencia de juicio y de actitud que refleja la determinación de obrar según los propios principios.

Interviene también la objetividad, es decir, la capacidad de tener en cuenta todos los factores pertinentes y extraer dellos las conclusiones de modo riguroso sin dejarse desviar por intereses subjetivos. El comportamiento autónomo, al igual que el que implica esfuerzo psicológico, no se percibe como un comportamiento que tenga por meta influir a otros.

La consistencia. La consistencia en el comportamiento se interpreta como una señal de certeza, como la afirmación de la voluntad de atenerse inquebrantablemente a un punto de vista dado y como reflejo del compromiso por una opción coherente e inflexible. La consistencia en el tiempo y en las modalidades no es sino una especie de consenso que cada cual establece interiormente a fin de armonizar diferentes series de informaciones y de acciones, mientras que el consenso es una forma de consistencia impuesta o buscada por diferentes individuos.

La rigidez. El comportamiento rígido puede ser una causa de la influencia, pero puede ser también a veces un obstáculo. La rigidez puede atribuirse a veces a la incapacidad de un individuo o de un grupo para apreciar ciertos aspectos de la realidad o para abandonar los puntos de vista limitados que se ha impuesto. Sin embargo el comportamiento rígido puede ser un simple resultado de una situación en la que la cohesión y el comportamiento son en realidad imposibles.

La equidad. En la equidad se está abierto a todas las posibilidades. Se le denomina equidad por dos razones: 1) este estilo presenta una cierta solidez, un cierto carácter relevante que permite ver con facilidad la posición del agente individual o colectivo en el campo de la acción social; y 2) el estilo de la equidad expresa una preocupación por tener en cuenta la postura de los otros. En la interacción con los demás, produce el efecto de un deseo de reciprocidad y de interdependencia, de una voluntad de entablar un diálogo auténtico. El individuo o el grupo se presenta como una mente abierta; puede, en cierta medida, sufrir una influencia y puede también influir en los demás. La equidad significa simultáneamente la expresión de un punto de vista particular y la preocupación por la reciprocidad en la expresión de opiniones.

Una vez examinado lo que son las minorías y sus estilos de comportamiento entraremos en el terreno del término homosexual que se ha mencionado en diferentes ocasiones; para recorrer la especificación de este término necesariamente tendremos que hablar del hombre en su género y sus diversidades²⁵; explicando quienes son y cómo se han venido desarrollando en la sociedad.

²⁵ En ésta diversidad entran los mismos heterosexuales (relación entre hombre y mujer), homosexuales (relación hombre con hombre), bisexuales (relación con hombres y con mujeres), transexuales, transgéneros.

ANEXO 3

(cuestionario de la estructura organizacional)

ANEXO 4

(Clima organizacional "PERFILES")

EL CLIMA ORGANIZACIONAL²⁶

Se presenta un análisis breve del clima organizacional que consta de cuatro cuestionarios: 1) estilos de comunicación, 2) comunicación interpersonal, 3) estilos de liderazgo y 4) situación del liderazgo (se pueden encontrar en el anexo). Cabe mencionar que los cuestionarios 1 y 2 se aplican a todo el personal, tanto empleados como líderes y el 3 y 4 solo a los líderes (entendiéndose como líderes las personas que están a cargo del personal). Estos cuestionarios son totalmente estructurados²⁷.

Nivel estratégico

Esta descripción del clima organizacional partirá con el análisis de los estilos de liderazgo ejercido por los miembros estratégicos, así como sus estilos de comunicación y nivel del mismo; con el fin de comprender sus efectos en el grupo de trabajo y así comprender el comportamiento que ejercen para la conformación de los grupos informales y la identidad que se vive dentro de la organización.

Primero analizaremos los cuestionarios 3 y 4 para determinar el perfil del liderazgo ejercido y la capacidad innata del jefe para manejar un grupo de trabajo, en la grafica 2 se muestran los estilos de liderazgo ejercidos por los individuos que ejecutan los niveles estratégicos. Mientras que en el diagrama 2 se muestra el nivel de liderazgo ejercido. Los resultados que se muestran se les da el nombre de “colega” a cada miembro del nivel jerárquico para mantener el anonimato.

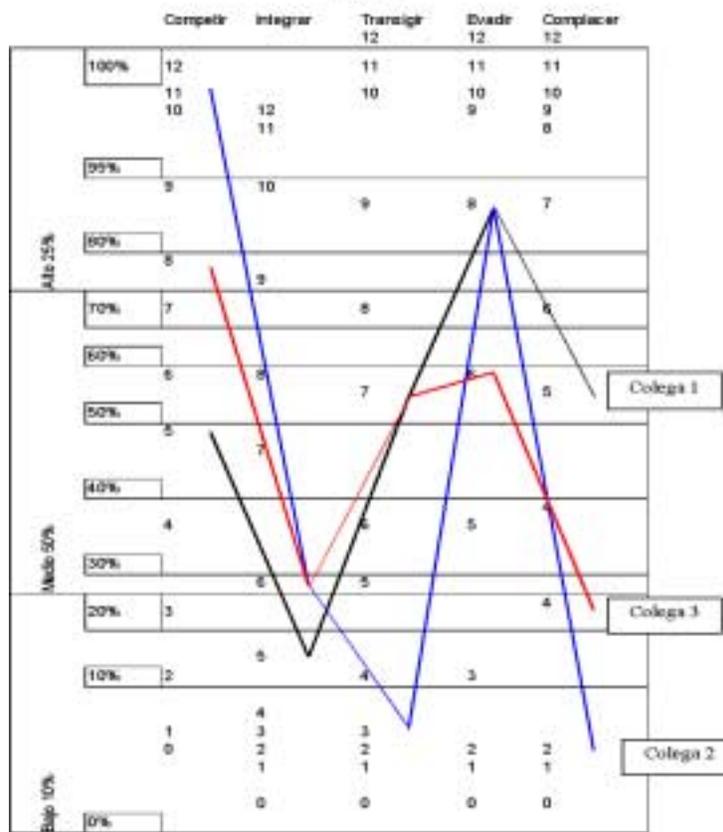
En la grafica 2; la información muestra que los colegas que se encuentran en los niveles jerárquicos tienden a predominar por un perfil a competir; por lo tanto tratan de ganar en todo momento. Seguido de evadir, las situaciones que se puedan presentar; es decir sino ganan prefieren dar la vuelta a los problemas. Continuando con transigir, seguido de un intento por integrar.

Con esta situación muestran que al inicio de alguna situación que se presenta tratan de complacer a los integrantes pero en el momento de que se debe llevar a cabo cualquier situación inmediatamente evaden, intentando transigir e integrar pero en esta lucha terminan compitiendo para conseguir lo que ellos desean. Siendo esta la manera de resolución de los conflictos al interior de la organización.

²⁶ El clima organizacional se apoya del curso y apuntes del Seminario de Desarrollo organizacional

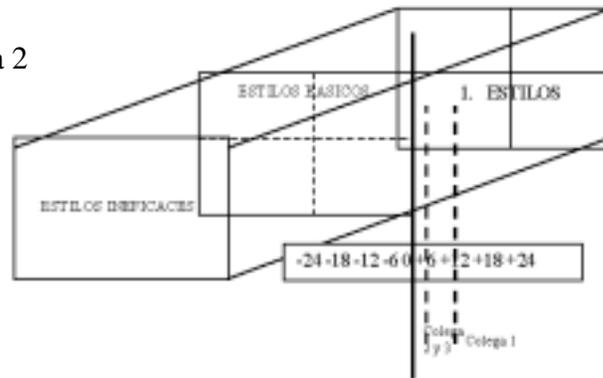
²⁷ Estos cuestionarios fueron proporcionados por el curso de Seminario de Desarrollo Organizacional

Gráfica 2



En el diagrama 2 se deja notar el potencial innato para ser líderes de parte de los colegas al interior de la organización. Tratando de corroborar el comportamiento en el estilo de liderazgo. Se visualiza que los liderazgos ejercidos en la organización son apenas eficientes. Lo que debemos analizar ahora son sus niveles de comunicación y los estilos de comunicación para ver los efectos que causan al grupo de trabajo.

Diagrama 2



La comunicación es necesaria para las personas, puesto que expresan sus ideas y compartirlas con otras personas, estas ideas o información tienen un carácter primordial en las relaciones humanas; “el hombre como ser eminentemente social” no puede prescindir de la comunicación.

Nivel grupal

Para visualizar esta comunicación se llevan a cabo los cuestionarios 1 y 2, que muestran las redes de comunicación integrando su nivel de comunicación, el cómo se comunican, de qué se comunican, al igual que muestran el método por el cual se dejan guiar para ejecutar su trabajo y la manifestación de sus actitudes según el estilo determinado por cada individuo y grupo.

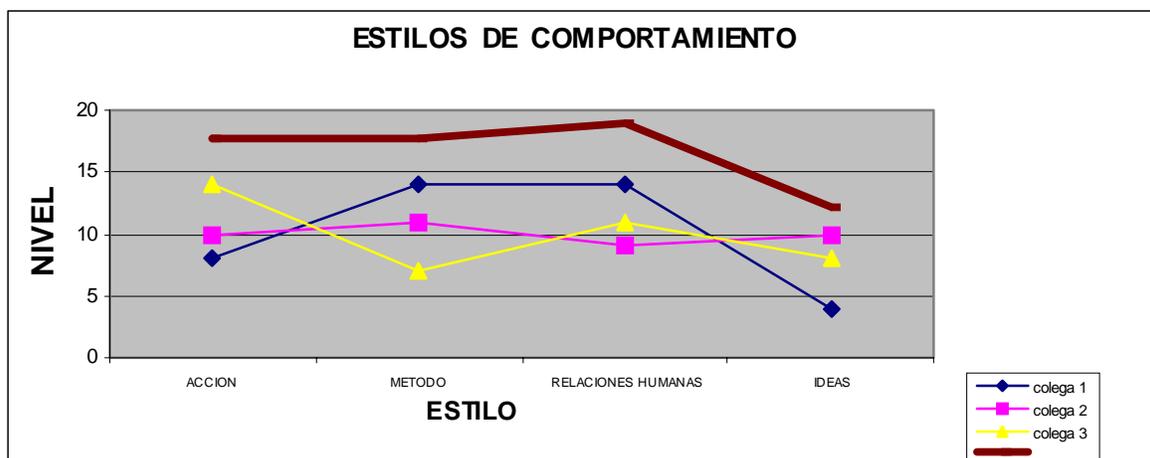
Estilos de comunicación

Se había mencionado que los cuestionarios 1 y 2 también eran aplicados al personal al interior de la organización; se ha mencionado que se realizó las entrevistas estructuradas a un 70% de los miembros de la organización; cada uno de ellos recibe el nombre de “integrante” con número consecutivo con el fin de mantener el anonimato. En este recorrido de la comunicación, se verá un análisis breve de los colegas y otro de los integrantes y por último la interacción de ambos; para determinar las inclinaciones de los dos grupos al interior de la organización.

El cuestionario 1, se realiza con el fin de descubrir cuáles son las inclinaciones de los integrantes dentro de la organización predeterminadas por cuatro (acción, método, relaciones humanas, e ideas -sirviendo solo como tendencia-) que se describen enseguida. Estas inclinaciones no solo demuestran las preferencias, sino también de lo que hablan y el método y la forma por el cual se comunican mejor.

1. Inclinación a la acción²⁸ (los integrantes se encamina a la resolución de problemas, el éxito y las tareas en ejecución).
2. Inclinación al método²⁹ (les gustan los hechos, la organización, la estructuración, las estrategias y las tácticas).
3. Inclinación a las relaciones humanas³⁰ (les interesa los problemas de la sociedad, las interrelaciones, la comunicación, el trabajo en grupo, la motivación y los sistemas sociales).
4. Inclinación a las ideas³¹ (les gustan los conceptos, las teorías, los intercambios de ideas, la innovación, la creatividad y la novedad).

Estas cuatro inclinaciones se muestran para el grupo de trabajo en su totalidad; anteriormente en el marco teórico se ha mencionado los estilos de comportamiento de un grupo informal. Estos estilos son para la conformación de un grupo informal ya constituido, que se vera más adelante una vez establecido; la tendencia de la organización, para esta tendencia es que se utiliza el clima organizacional.



²⁸ Se caracterizan por ser programáticos (realistas), impacientes, decididos, rápidos y energéticos; la tendencia a hablar es sobre los resultados, los objetivos, la eficacia, la experiencia, las decisiones, y la productividad.

²⁹ Se caracteriza por darle importancia a los hechos, la organización, la estructuración, las estrategias y las tácticas, su forma de actuar se caracteriza por ser sistemáticos, lógicos, concretos, verbales, prudentes, pacientes y poco emotivos; suelen hablar de hechos, procedimientos, planificación, control, análisis, observación y detalles.

³⁰ Tienden a interesarse por los problemas de la sociedad, las interrelaciones, la comunicación, el trabajo en grupo, la motivación y los sistemas sociales. La tendencia para actuar se caracteriza por ser espontáneos, comprensivos, cálidos, subjetivos, emotivos, perspicaces, y sensibles mientras que suelen hablar de las necesidades, motivaciones, trabajo de equipo, comunicación, sentimientos, espíritu de equipo, comprensión, toma de conciencia, cooperación, creencias, valores, aspiraciones, relaciones y gente.

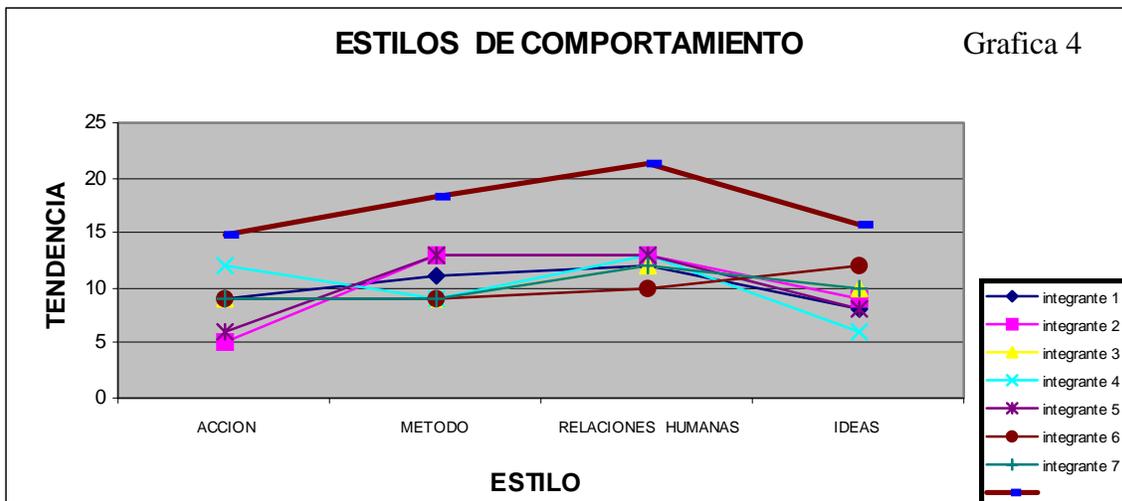
³¹ Tienden a ser: imaginativos, carismáticos, difíciles de comprender, egocéntricos, irrealistas, creativos, plenos de ideas, provocantes y por tanto suelen hablar de innovaciones, creatividad, ocasiones, posibilidades, grandes propósitos, novedades en sus dominios de actividad, interdependencia, perspectivas, soluciones de recambio.

Los resultados de los colegas se muestran en la grafica 3, arrojan información suficiente por cada integrante y la tendencia del conjunto que es la línea superior siendo la que interesa a la investigación. Lo mismo pasa en la grafica 4 que muestra las tendencias de los integrantes. Se muestra a continuación las prioridades que arrojaron al interior de la organización.

Las tendencias que predominan en los niveles jerárquicos se impone en primer lugar por las relaciones humanas, se explica ya los niveles jerárquicos tienen trato con el personal y con los clientes, como se describía en la ejecución de puestos, por lo tanto; deben manejar situaciones contingentes que se puedan presentar. Por esta situación, inmediatamente continua un estilo de comportamiento inclinado hacia el método y la acción que se caracterizan por evaluar y analizar la situación pensar y actuar hacia una solución; tratando de recordar posibles alternativas que se hayan presentado. Y en ultimo lugar se encuentran las ideas ya que los puestos ejercidos exigen la ejecución de tareas preestablecidas más que la innovación hacia sus tareas.

Los integrantes en primer lugar se encuentra la inclinación mayor es hacia las relaciones humanas; la razón por la cual esta inclinación resalta como la mayor en todos los individuos, se explica porque los individuos pertenecen a puestos funcionales y ellos tienen trato directo con el cliente final, y el tiempo mínimo de esta relación interpersonal es aproximadamente de 25 minutos.

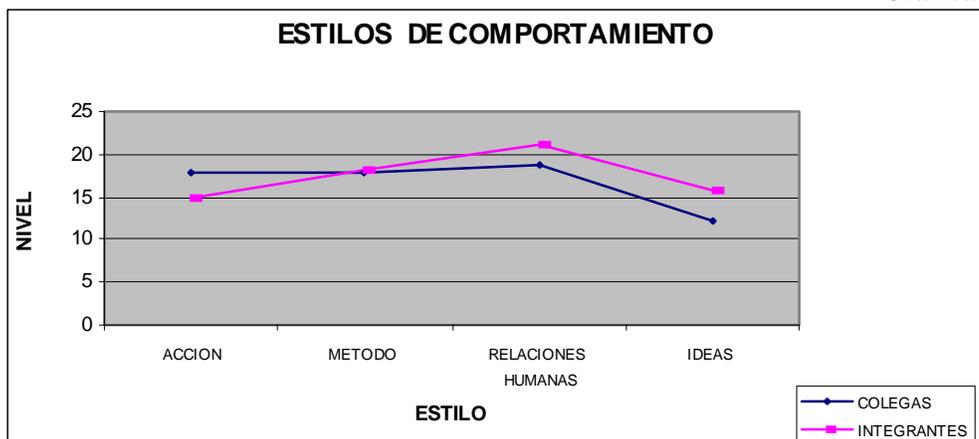
También se hacia notar la forma de pago y la distribución de trabajo, que en este momento se perfilan importantes ya que los individuos que realizan el trabajo deben ganar la confianza del cliente y al cliente mismo. Este comportamiento en el grupo de trabajo se tratara de corroborar con las entrevistas no estructuradas en la conformación de grupos informales, que se presentan más adelante. La segunda inclinación se muestra hacia el método; esta segunda inclinación da una primera aproximación del clima interno de la organización con respeto a los integrantes de la organización y la relación de unos con otros.



En este momento tal vez no se percibirá con exactitud la razón por la cual esta inclinación predomina como inmediata posterior a las relaciones humanas, pero se debe tener en claro la cautela que demuestran los integrantes ante la organización; más adelante se discutirá este punto y el efecto en la conformación de los grupos informales.

La tercera inclinación se va hacia las ideas por la innovación, la creatividad y la novedad; esta inclinación hacia las ideas se aclara por la profesión que desarrollan ya que la profesión lo exige puesto que hablamos de moda e imagen. Y al final encontramos la inclinación hacia la acción; esto se refleja como hemos visto por el tipo de empresa a que se refiere y el tipo de trabajo que realizan; además esta inclinación es la última y no hablan sobre el desempeño total o el trabajo realizado ya que son comisionistas y se podría mal entender.

Grafica 5



Y por último encontramos la comparación y contraste entre el nivel jerárquico (colegas) y el nivel operativo (integrantes) mostrando las tendencias en la grafica 5 por las cuales se inclinan en general los individuos al interior de la organización; mostrando una clara tendencia hacia las relaciones humanas que viene siendo ventajoso para el tipo de empresa que se dedica a servicios y atención al cliente, mostrando interés hacia los clientes y los integrantes (esto lo trataremos de corroborar más adelante). Seguido del método mostrando prudencia, observación hacia los acontecimientos y hechos que pasan en la organización (veremos las implicaciones de este actuar en la conformación de los grupos informales); seguido de la acción en donde todos los individuos dentro de la organización se preocupan por la resolución de problemas y la ejecución de sus tareas; y por último, las ideas que en el nivel operativo predomina en mayor medida como se había visto por las exigencias del puesto y por otro lado la resolución de problemas.

Esta información podría arrojar elementos para determinar que existe comunicación al interior de la organización, y que tiene preferencias para poderse comunicar; pero surgen ahora dos preguntas: ¿la comunicación es hacia el cliente o hacia los miembros de la misma organización? Y segunda ¿realmente se comunican o cual es su nivel de

comunicación?. La primer pregunta se responde en el análisis de los grupos informales y la segunda se responde ahora con la información que arroja el cuestionario 2 de comunicación interpersonal.

Comunicación interpersonal

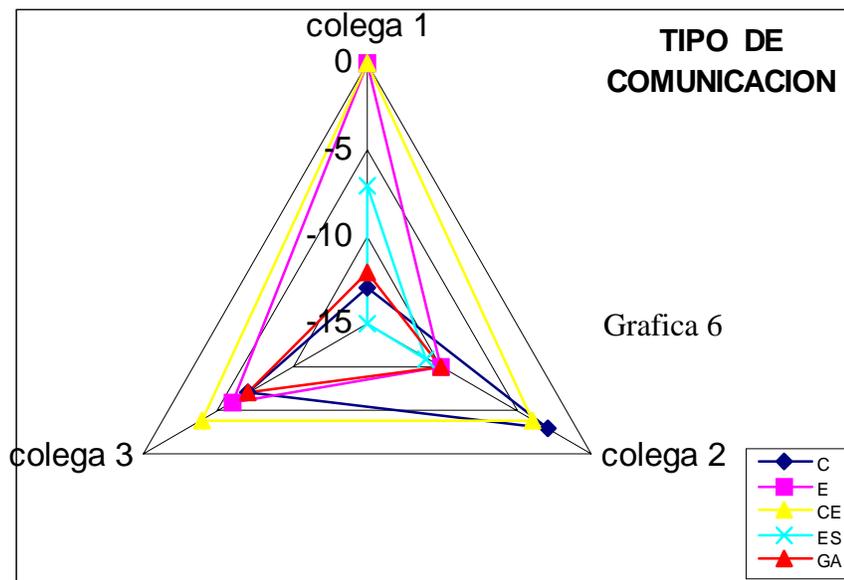
Como se ha visto los integrantes dentro de la organización muestran una tendencia de comunicación hacia las relaciones humanas; ahora debemos ver si realmente se comunican y el nivel de comunicación que tienen; se vera en una forma individual mostrado en las graficas siguientes, para estimar el potencial de comunicación del grupo.

Ahora se trata de establecer la dirección del nivel de comunicación independientemente del estilo del comportamiento que se manifestaba anteriormente; estos conceptos pueden ser:

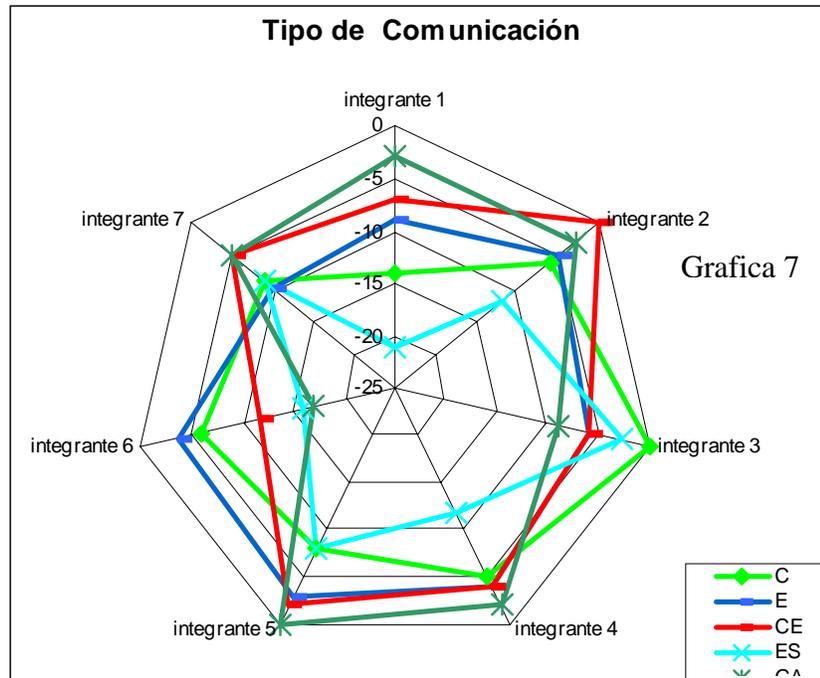
- 🧠 La autopercepción -C- (concepto de sí mismo)
- 🧠 Escuchar -E- (poner atención)
- 🧠 Claridad de expresión -CE- (saber comunicarse)
- 🧠 Capacidad para expresar los sentimientos constructivamente -ES-
- 🧠 Grado de apertura -GA- (para los demás).

Se muestra el nivel individual de comunicación de cada persona que se manifiesta en la organización y más importante aún en este momento es visualizar el nivel de comunicación de cada integrante para ver como recae en la conformación de los grupos informales dentro de la organización y su efecto en el desempeño.

En la grafica 6; la tendencia mostrada de los colegas se ve una inclinación clara hacia la claridad de expresión (CE); puesto que se encuentran en puestos que deben describir instrucciones y estar al pendiente de la ejecución del trabajo, seguido de escuchar (E) y la autopercepción (C).

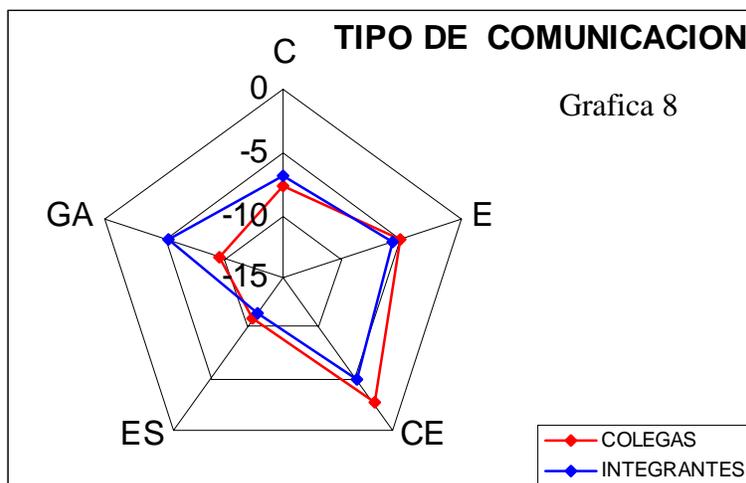


Por otro lado encontramos en la grafica 7, la tendencia por integrante marca un grado de apertura hacia los demás (GA), seguido de la claridad de expresión (CE), esta información aunada a la tendencia de relaciones humanas que analizábamos anteriormente como una forma esencial para comunicarse; así mismo la auto percepción (C) y escuchar (E) quedan en tercer lugar para el tipo de comunicación y por ultimo lugar se muestra que ningún integrante se inclina a expresar sus sentimientos constructivamente (ES); esta construcción de preferencia de la comunicación tiene repercusión en el momento de conformar grupos informales y la identidad de la organización y en el grupo de trabajo, en la combinación del nivel estratégico y el laboral.



Grafica 7

Como se logra apreciar la tendencia y preferencia de la comunicación por todos los individuos al interior de la organización, se muestran en la grafica 8, en donde se da por la claridad de expresión, pero paradójicamente encontramos que en ultimo lugar se encuentra la capacidad de expresar los sentimientos en forma constructiva; esta situación

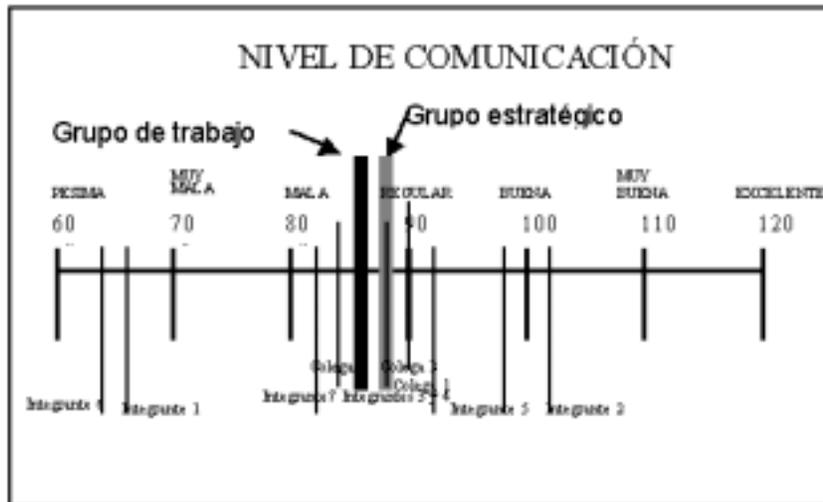


Grafica 8

trae consigo problemáticas que repercuten en la identidad de la organización y por consiguiente su efecto el desempeño. Por tanto ahora veremos una grafica que muestra el nivel de comunicación que existe en los integrantes y los colegas de la organización. Los conflictos que nos ponen alerta de que algo no está bien. La negociación es una

vía, de la comunicación para superar.

Mostrando el potencial de comunicación al interior de la organización que se debe mantener claro el nivel grupal que recae en una mala comunicación; esta información debe quedar clara para ahora que vamos a la conformación de los grupos informales.



Grafica 9

Como se ha visto la información arrojada da en primera instancia una información que puede explicar el comportamiento de los individuos al interior de la organización; pero ¿qué pasa en el pensamiento de los individuos que integran la organización?, esta información que se ha manifestado muestra tendencias, y pistas, pero no da respuesta a la incógnita, para ello se utiliza otra herramienta metodologica que aclara la situación que se vive; estas son, las entrevistas no estructuradas realizadas a un 30% del grupo laboral.

Estas entrevistas cubren las necesidades de la investigación al tratar de dar respuesta a las incógnitas con las cuales iniciaba esta investigación entre ellas encontrábamos la identidad, las características para conformar los grupos informales y el tipo específico de grupo informal.

ANEXO 4A

(Cuestionarios estructurados para determinar el clima organizacional)

ANEXO 5

(Entrevistas semi-estructuradas)

ENTREVISTAS SEMI-ESTRUCTURADAS

5. Entrevista semi-estructurada a un heterosexual
6. Entrevista semi-estructurada a un homosexual
7. Entrevista semi-estructurada a una mujer

Este anexo presenta la transcripción de las entrevistas semi-estructuradas que se encuentran validadas según una grabación correspondiente. Estas entrevistas se llevaron a cabo a un representante de la diversidad sexual que se considera entre ellas los hombres heterosexuales, los hombres homosexuales y las mujeres. Se establecía una introducción de las pretensiones del trabajo presente y una breve explicación de los conceptos teóricos-organizacionales que se manejan en el marco teórico.

La presentación constaba en decir mi nombre a cada uno de ellos; y su explicación, comenzando así: Hola soy Sandra de la UAM-I; estoy realizando mi trabajo terminal para la licenciatura de Administración (tesina) sobre el tema de cultura organizacional enfocada a los grupos informales y la identidad en la organización (les explico previamente que son grupos formales e informales y la identidad).

Entrevista Heterosexual

¿Tu que características crees que tengan, tienen o buscas para juntarte con personas al interior de la empresa?

Las características que yo busco más que nada dentro de mi trabajo es que sean personas que por ejemplo que hablemos del mismo tema, digamos en cuestión de nuestro ramo que vallamos enfocado al crecimiento, en búsqueda de algo mejor para ofrecer a nuestros clientes un apoyo de compañerismo, de propuesta así como que me gustaría que se hiciera esto de tal manera y este que entre compañeros se apoyaran digamos lo que yo busco.

¿Hay apoyo entre los compañeros o no lo hay?

(He trabajado en varias empresas y veo en unas que si y en otras que si.) Y si hablamos del presente yo siento que no. No siento esa unión de compañerismo, yo creo que eso ya es cuestión del dueño, pues no sentimos que no nos da ni muestra interés a su empresa; como compañeros podemos tener ideas y ahora sí el es el que manda, y pues la última palabra la tiene el como dueño y si a el le conviene que estemos así en la empresa que trabajo ahorita lo tomamos más personal.

Si yo tuviera que dar un punto de vista para mi empresa en la empresa que estoy trabajando yo lo hago, pero si el dueño no me lo toma en cuenta entonces yo lo hago a nivel personal. Yo me preparo en lo que yo quiero y necesito, en lo que me haga falta quiero seguir avanzando porque al final de cuentas es para mi propio provecho; verdad, por eso me da gusto al menos yo sueño para cuando yo ponga mi empresa y entonces construirla.

Cuantos años tienes de experiencia

Yo tengo 11 años trabajando. **En cuantas empresas has trabajado.** En 5 empresas

¿Te identificas con la empresa hay identidad de ti hacia ella?

No; porque veo que esta desaprovechando muchas opciones que le impiden crecer, como que esta empresa ya tuvo un nivel, ya tuvo ese nivel y ya no pasa, ya no sube. Entonces yo no me siento identificado en este sentido, por ejemplo, yo que estoy trabajando aquí; sí aquí se pusiera esos puestos de supervisión de personal, una administración más organizada entonces ya se verían, se aprovecharían las ideas que pueden dar los compañeros y si se consideran buenas podrían llevarse a cabo entonces tendría más crecimiento.

En mi ramo yo a esto no le veo fin, o sea que ya llegue a tal altura de conocimientos y ya hasta ahí es el limite, pero no, afortunadamente en este ramo de belleza no se acaba porque siempre surgen cambios siempre hay cambios, la gente nos pregunta qué hay de cosas nuevas, qué me puedes recomendar, qué me puedes diseñar, entonces, eso es lo que a nosotros no obliga a ir avanzando, ir avanzando, en mis inicios de cuanto yo empecé ya ha cambiado, todo ha evolucionado, entonces, si las empresas si lo hacen. Si esta tratara de evolucionar seria mucho mejor.

Las actualizaciones como se llevan a cabo

Las empresas de productos, de cosméticos ellos llevan el interés de desplazar los productos y los apoyamos nosotros a ellos y ellos a nosotros, es un grupo. Ellos te dan una invitación al dueño o a quien este a cargo de la administración. Le mandan esa oportunidad; la invitación es así, tenemos cursos para tu personal ya sea corte, peinados, color, etc. todo es intercambio tu me compras tanto yo te doy estos cursos; te conviene a ti y me conviene a mí; por ese lado no se manejan.

Bueno si se manejan no todos tenemos la oportunidad de ir a tomar los cursos pero por ejemplo cuando alguien quiere avanzar más, busca él también las opciones contactos técnicos, los maestros que yo considere que siempre van avanzando, siempre van adelante también me doy mi tiempo y le pido permiso a mi jefe y le digo sabes que mira me están ofreciendo este curso o he visto este curso, me interesa quiero capacitarme me

da el tiempo, el no me limita ellos nada más me da apoyo de tiempo, ya el costo lo tengo que cubrir yo.

Ha habido algunos cursos que nos han apoyado ellos pero lo sienten difícil de darnos apoyo quien sabe como lo tomen pero muchas veces el que quiere seguir adelante quiere crecer, también depende de cómo lo vea personalmente. Yo siempre lo veo como beneficio por que si hoy me capacito, por que si lo tomo, mañana puedo estar ganando más, porqué por que estoy avanzando estoy conociendo mas, tengo más opciones para ofrecerle a mis clientes pues ya el que no quiera pues no que se quede con lo que sabe y si es conformista ahí va a llegar pero ya es de cada quien .

¿Te sientes identificado con tu profesión?

Si porque siento yo que estoy en los que me gusta y no deseo parar al contrario deseo seguir adelante y por ejemplo, yo si voy buscando oportunidades de apoyo porque aquí se desarrolla el talento de creatividad, sí encontramos quien nos apoye a nosotros también, principalmente las empresas de las líneas de cosméticos buscan personas optimistas que siempre tengan nuevas ideas para seguir creando algo nuevo algo diferente. Trabajen y se sientan identificados.

¿Cuál es tu nivel de estudios?

Hasta la secundaria

¿Como te haces estilista?

Como dicen los artistas: hay algunas cosas que se dan, entonces lo ve uno, se siente la satisfacción cuando por ejemplo si platicamos en entre compañeros o llega el nuevo y siempre nos preguntamos oye dónde has trabajado, dónde estudiaste, dónde tomaste tus cursos, dónde te preparaste, entonces, yo les digo la verdad yo no soy de academia.

Yo me prepare con un amigo que tenia su salón, él me preparo y creo que gracias a sus consejos siempre me hizo ver, que si te gusta, le vas a encontrar el gusto a tu trabajo y siempre vas a salir adelante; entonces yo creo que esto fue el inicio, de que entre amigos, entre compañeros, yo encontré ese apoyo. Ya para estar más actualizado y ver moda, vanguardia y sentirme más competitivo a nivel profesional tengo que tomar cursos especializados ya con un conocimiento básico y de ahí pues lo que vaya desarrollando.

¿Hay competencia en la empresa?

Se da la competencia entre compañerismos, en donde no hay personal que mantenga todo a un nivel. De las cinco empresas en donde yo he trabajado cuando menos en tres me he encontrado de que llega uno nuevo y siempre se empieza a checar el trabajo del nuevo y empieza la competencia por que si alguno tiene más tiempo o tiene más clientes es siempre en general el mejor, entonces llega otra persona y empieza a hacer su

clientela y empieza a desplazar a otra persona se da esa competencia que para unos es molesto.

Para mi es satisfactorio el tener competencia, que yo pueda competir con alguno de mis compañeros para mi es satisfactorio, para mi eso me ayuda porque me impulsa a seguir adelante y no lo veo como competencia mala sino buena. Porque si me vas a echar competencia nos vamos a echar competencia pues vamos a seguir avanzando y va a ganar el que este más preparado, el que tenga más clientela.

Ahí falta un poco de organización pero hay empresas que el dueño se preocupa por la empresa y ve y prepara al personal para que todos tengan el mismo nivel, piensa: quiero que todos tengan la misma preparación para que todos lo hagan bien, para que los clientes se sientan satisfechos y siempre confíen en todos para mi eso es lo mejor.

Para mis deseos para crecimiento yo he dicho que me gustaría mi empresa de esa manera en donde no hubiera esa competencia, en donde unos crean que saben más o yo se menos esas cosas. Sino que sientan la competencia, sino competir grupalmente no nada más en ese pequeño lugar sino con todos los de afuera sino con todos los demás.

¿Se da el individualismo?

Si porque cada quien tiene una mentalidad diferente, entonces mi forma de ver el individualismo es que por ejemplo yo si ahorita que estoy en esta empresa y llevo cuatro años y afortunadamente yo me doy el lujo de decir me siento uno del personal destacado hay compañeros que no les gusta eso porque como al dueño no pone esos limites de freno que avancemos todos parejos o todos nos quedemos al mismo nivel entonces aquí cada quien se prepara individualmente en forma personal y suceden como ambiguas en que te das cuenta en que dos compañeros ya están hablando de ti.

Hay algunos que te ponen en un nivel, que dicen como respecto puede ser el mejor tal vez, hay otros mejores, pero aquí es buen el es bueno entonces puede haber otros que dicen que eres el mejor y te critican ya no puedes cometer errores cuando ya te metieron esa imagen porque en vez de que te apoyen te critican en forma negativa y pues ya ahí depende de cómo lo tome cada uno porque digo si me critican un error, aun que no me lo digan, yo se los agradezco porque eso me va a ayudar a superar mis errores yo me ha dado cuenta que se me acerca un compañero y tengo este problema apóyame como lo resuelvo si, ok cuenta con mi apoyo, no me molesta brindar ese apoyo.

Pero si me incomoda que lo sacas de un apuro y asunto solucionado, pero si después tienes un pequeño detalle de defecto ya te los están reversando; no que mira que no se qué todo es negativo por eso sucede el individualismo no se puede ir siempre así en buenos términos en apoyarse en donde todos vamos a ganar no vamos apoyar todos aprender de todos no cada quien pero prefieren tomarlo personal. Ese individualismo es el que no permite la conformación de grupos .

¿Se forman grupos en la empresa?

Si. A mi me gusta ver, yo me junto con los que veo optimismo en su trabajo ganas de seguir adelante, cuando te encuentras a un compañero que tiene las mismas ideas que tu, los mismos deseos ese lo haces tu compañero, tu amiga, tu amigo, y platicamos nos apoyamos.

Por ejemplo: si yo tengo una compañera, oye sabes que mira que tal empresa esta ofreciendo esto y un apoyo de crecimiento para los estilistas me dice vamos a verlo e intentarlo al final de cuentas es lo que nos gusta, lo que nos interesa eso es un grupo de compañerismo y el otro grupo es el que siempre ve lo negativo; dicen: ya vista aquellos que se sienten los mejores que van de aquí, allá quien sabe a dónde quieren llegar ellos. Siento que se limitan y con sus criticas negativas intentan limitar a los demás pero, a quien no le importan ese tipo de criticas nunca los va a tomar en cuenta siempre ve ir adelante siempre va a seguir.

¿Como se integran a la organización?

Por el periódico, ya después otras oportunidades de crecimiento yo las voy viendo en empresas por ejemplo nosotros que somos estilistas manejamos marcas y también decimos tal marca es mejor que esta y entonces se buscan oportunidades con la marca que uno considera que es mejor y se busca una oportunidad y si se consigue adelante y sino los consigo yo no paro lo buscare por otro lado así como hay muchas empresas para que yo pueda trabajar también considero que hay muchas empresas que me pueden apoyar y así es como yo lo veo.

Tiene que ver la edad con la incorporación de la empresa y de los grupos

Si tiene que ver en la empresa y en el grupo si tiene que ver pero no tanto. Yo personalmente puedo tener compañeros de cualquier edad simplemente con que tengamos las mismas ideas, vallamos a lo mismo no me interesa la edad yo no discriminaría por la edad; pero si me obligaran como a estar en un grupo por ejemplo si yo llegara a una empresa y como requisito me dijeran somos este grupo trabajamos de esta manera siempre hay reglas y a veces algunos las rompen, las rompemos pero mientras todo sea para bien no tiene que ver por que afectar la edad de nadie para formar grupos.

¿Tu eres heterosexual u homosexual?

Heterosexual

¿Tu crees que se le catalogue de homosexual a un heterosexual cuando se incorpora al ramo de belleza?

En mi experiencia personal te das cuenta por cualquier lugar en donde vayas siempre vas a encontrar o escuchar un comentario de quien sea a veces dicen todos los hombres que

son estilistas son homosexuales esa es la expresión pues a mi no me hace daño no me afecta estoy seguro de mi

¿Se vence la homofobia de los heterosexuales?

Yo creo que no se vence. **por qué?** No se vence porque hay de homosexuales a homosexuales. Hay homosexuales, muy reservados, discretos se aceptan como son, se comportan -se puede decir bien- y hay algunos otros que no.

Yo digo así como hombre a veces miramos a una compañera y la invitamos a comer digamos en una platica o algo pues pensamos voy a buscar algo; yo creo que así ellos de repente se llegan a dar algunos casos de que un homosexual se empieza a acercar a un chavo y en este caso digo yo que soy heterosexual he tenido muchos compañeros homosexuales aquí en el compañerismo de trabajo y luego de repente por la amistad se llega a empezarse a repegar y yo digo que te pasa uno pues siente feo se siente muy mal y le dice sabes que pues yo no pues por que no te gusta eso .

¿Que sean homosexuales es un limitante para los grupos?

Es indistinto creo que se generan otras situaciones, que se arreglan personalmente, si les gusta, adelante, como grupo no afecta, al menos yo no lo veo en esa forma, yo que pienso en formar grupos, no lo veo así.

Lo que a ti te interesa ver en un grupo ¿Qué es?

Sí a mi me dieran el puesto encargado del personal, digamos ya los que están aquí están y no vamos a discriminar a nadie no vamos a atacar a nadie, sino que al contrario vamos a unir un grupo y vamos a impulsarlo al crecimiento y pues ya lo que suceda dentro del grupo a lo mejor los sentimientos personales ya son otra cosa.

¿Que características tendrían esos grupos que tu formarías?

Mi grupo tendría optimismo, siempre deseos de superación ilimitable y convivencia con cada uno, siempre ser accesible a convivió a estar a gusto tener gusto siempre estar dispuesto tener alegría y gusto a su trabajo.

¿Que problemas detectas de la organización y de ustedes como grupo?

Las criticas negativas, destructivas, hay personas que soportan y no les interesa y siempre van adelante y hay personas que no tienen ese carácter esa fortaleza y por pequeñas criticas o cualquier detalle negativo los hace pequeños los hace empequeñecerse y se limitan; y yo digo que eso, es el miedo de cada persona de salir adelante de si mismo hay personas que siempre se buscan a alguien que los lleve de la mano y pues yo creo que es mejor ir buscando oportunidades.

Mientras yo me mantenga buscando, yo voy solo, yo solo quiero ir creciendo y no me limito, yo creo que yo busque hasta donde yo lo desee, lo voy a encontrar, si así lo quiero, pero si hay personas que le dan miedo, no es que esta difícil, no es que yo creo que hay que esperar el tiempo, nunca espera pero tampoco es una carrera contra el tiempo pero simplemente estoy viviendo el presente y buscando el futuro.

Buscar cosas mejores si hoy soy bueno, mañana quiero ser mejor, yo así lo veo entre compañeros en los que si hago grupo si tienen algún consejo para mi yo se los agradezco porque me ayuda; y si les puedo ofrecer algo que me lo pidieran adelante y si me lo agradecen y si no me lo agradecen de todos modos que lo vean de lado bueno y que los ayuden.

¿Que porcentaje hay más esta rama, entre hombres, mujeres y homosexuales?

Hay más mujeres y después hay más homosexuales y luego los heterosexuales.

Entrevista Homosexual

¿Qué características puedes ver que hay en los grupos para conformar los grupos de trabajo y grupos informales al interior de la organización?

En primera todo mundo se habla; más que nada yo lo que veo es cada quien se organiza creo yo de acuerdo a su nivel socio-cultural en primera. En segunda también tiene que ver si somos casados o no; o sí son solteros. Yo soy soltero. La antigüedad en el trabajo; por el tiempo que tenemos en la misma empresa; yo tengo año y medio.

Tu en particular por que te juntas con la gente con la que te juntas. ¿Que características cuentan o pueden sumar o retomar de ellos para establecerte en un grupo?

Yo me junto con una compañera que ya tiene 5 años aquí. Nos conocemos desde que estábamos en el otro local. Nos llevamos muy bien. Somos acordes, ella es soltera somos acordes en nuestros gustos. Nos gusta comer en el mismo lugar. Tenemos clientes en común. Nos tenemos confianza. Nos platicamos cosas. Es con la única con la que platico, con la que me junto. Los demás compañeros son nuevos. No les tengo la suficiente confianza. He visto ciertas cosas que no me agradan y con otros que ya tienen antigüedad en el trabajo no somos acordes en ciertas características por eso no me junto con ellos.

Por ejemplo que cosas o características has llegado a ver que no te agradan

Actitudes nosé. Puede ser su simple apariencia, que no me agrada. Sí su apariencia no me agrada ya. Soy muy especial para eso. Si no me agrada su apariencia prefiero no hablarle. La impresión que dan.

Me decías que dependía del nivel socio-cultural que cada uno tenga para establecer un lazo para formar esos grupos. ¿A qué te refieres más profundamente con esto?

A las ideas que tengan. La plática con la que te abordan. La manera en como piensa. Todo eso tiene que ver para poder desarrollar ciertos lazos con las personas. Porque a lo mejor un científico, igual, pueda platicar con una persona que no tenga estudios; pero no porque no tenga estudios, no quiere decir que no sea culturizado. Pero el que no sea culturizado puede tener alguna plática, de temas comunes, triviales pero nada más y eso no lo es todo.

¿Tu te sientes identificado con la organización; hay cierta identidad de ti hacia la empresa?

La empresa la hacemos cada uno de los que estamos. Aquí venimos a trabajar, trabajamos por comisión, entonces, por lo tanto si trabajas bien tienes clientes y si no trabajas bien no tienes clientes. Cada uno es su propia empresa. La organización, la empresa para la que trabajamos aquí, solo es un apoyo para poder tener clientes pero me pueden seguir. Desde mi punto de vista.

¿Si tu te mueves de un lugar (empresa) a otro ya traes a la gente, la trasladas o la haces en este lugar?

Dependiendo. En donde trabaje y a donde te vallas. Si te vas a un lugar donde cobren más; probablemente la gente no te siga, hay gente que puede seguirte. Si te vas a un lugar donde cobren menos es lo mismo, igual no le tienen confianza al lugar o les queda muy lejos, entonces es relativo.

Bueno si haces clientela hay competitividad entre ustedes porque son comisionistas; ¿Hay competencia por ganar un cliente o cómo se distribuye el trabajo?

Pues competitividad siempre debe de haber. La distribución del trabajo es conforme te van tocando tus clientes. La gente que va llegando, sí es gente nueva o no. Cuando te haces de clientes te llegan solitos. Hacen cita.

Cómo se incorporan a la organización ¿Hay apoyo entre los del ramo?

Llegas a tener conocidos en otros lugares, unos están por allá te pueden echar la mano o no; es relativo y si no, pues definitivamente lo buscas en el periódico. O sabes que ciertos lugares puedes ir a pedir trabajo si reúnes las características que están pidiendo.

¿Cuáles son las características generales que piden para un trabajo de estilista?

Yo creo que como de cualquier otro lado. Experiencia, en algunos es indistinto en algunos piden mujeres o hombres. Sobre todo experiencia, te preguntan tus referencias en donde has trabajado. Sobre todo en cadenas de este tipo. Las cadenas de este tipo (empresa

del ramo) ya se conocen, se sabe qué cadenas son buenas y qué cadenas no y entonces si vienes de un buen lugar te contratan.

¿Tu que preferencias notas que tengan hacia hombres, hacia mujeres en esta empresa en particular?

Hay más mujeres de hecho en casi todos los lugares hay más mujeres. Hay lugares en donde hay puros hombres trabajando. En esta empresa solo hay tres hombres que trabajamos.

Una pregunta indiscreta ¿Los tres hombres que trabajan aquí son heterosexuales, homosexuales o de los dos?

No lo se. De la puerta de su recamara hacia adentro no.

Otra pregunta más indiscreta ¿tu eres heterosexual u homosexual?

Homosexual

¿Tu crees que esa sea la razón por la cual no te juntes con tus demás compañeros?

No. He tenido trabajos y no y de hecho nosé hasta que punto sea el único homosexual aquí. Pero he estado y tenido otros trabajos e igual soy el único y me llevo muy bien con mis compañeros.

¿Crees que ellos tengan algo así como homofobia?

No. No lo creo

Tu que piensas o crees que se generalice cuando un hombre entra en esta rama inmediatamente se le asocia como un homosexual

Caso particular, cuando entre aquí luego luego me preguntaron mis compañeros qué de que preferencia sexual tenia. No se si para ellos tenga algo que ver o no. Pero eso ya es problema de ellos. Pero para los compañeros heterosexuales igual y si. Es importante.

Tu crees que se le cataloga a un heterosexual de homosexual cuando entra en una estética a trabajar

Yo creo que si en la mayoría de los casos

Tu crees que esta cerrado el acceso a los homosexuales a cualquier organización que no sea de este ramo

No bueno yo tengo estudios de licenciatura; yo soy arquitecto en lo que respecta a mi, y mis experiencias no lo creo. Yo pienso que no tiene nada que ver con quien te acuestes; a lo que hagas.

No tiene nada que ver; pero tu crees que se mantengan ocultos (closet) por la marginación; ya que estamos en una sociedad machista.

No tanto por la marginación, sino por la homofobia o en tu escalafón profesional que te pongan obstáculos, puede ser por ahí. Ya va a depender de cada uno. Según la gente con la que se rodee, no podemos decir que con todos los que nos rodeamos son iguales. Entonces hay algunos que no les importa la preferencia sexual y a otros que si.

¿A que se debe que tu que eres arquitecto estés desarrollando esta profesión?

Porque yo quiero poner mi propia empresa, y es más fácil poner una estética que poner despacho arquitectónico. Ambas cosas me gustan.

Poniendo tu empresa dejarías completamente tu profesión de arquitecto o tendrías espacio para poderla desarrollar

Bueno cualquier estudio que lleves, desarrolla una mentalidad. Yo tengo una mentalidad de arquitecto y una mentalidad de estilista; las dos las llevo al parejo. Sigo yendo a exposiciones, sigo leyendo arquitectura revisando bibliografía, etc. y me actualizo. No me ha quedado atrás en ninguna de las dos, se puede decir que cuando tenga mi propia empresa de hecho no voy a poder ejercer pero no lo pierdo por que sigo estudiando.

Ve que hablábamos que dependía del nivel socio-cultural para poder entablar una conformación con un grupo. ¿Crees que porque tienes una licenciatura tus estándares suben?

Claro. No es por desmeritar a mis compañeros ni nada, pero la mayoría de los que están en este ramo no tienen muchos estudios.

¿Generalizando en que nivel de estudios andan?

Cuando mucho la secundaria excepto por ahí preparatorias trucas.

¿Tu te identificas al 100% con tu profesión de estilista puesto que es la que llevas a cabo te gusta, te apasiona o lo haces por que tienes que vivir de algo?

Me apasiona. **¿Por que?** Me gusta arreglar a la gente, me gusta peinar, me gusta ver el movimiento del cabello, etc. **¿te gusta crear?** Si, crear imagen.

Si se identifican independientemente de la edad de las creencias de los niveles socio-culturales-económicos. ¿Crees que haya identidad por medio de la profesión independientemente de que si son hombres, mujeres u homosexuales?

No lo creo, somos muy individualistas. La mayoría de los que estamos aquí somos muy individualistas. Quiero pensar que recogemos, tenemos ideas, opiniones, etc. pero sí nos orillamos a un grupo, más que eso a nuestro propio mundo. Lo que pasa es que por

ejemplo, cada uno trae una técnica de trabajo, de acuerdo a donde se haya preparado, estudiado, etc, entonces es muy difícil que coincidan, por ejemplo, las técnicas de trabajo en un solo lugar. Y eso, te hace ser un poco individualista aunque con ciertas opiniones de los compañeros con los que más te justas por ejemplo.

¿No hay retroalimentación entre todas sus técnicas?

Es el ideal, pero este no es un mundo ideal.

¿Hay egoísmo?

No es tan extremista. Puede ser que veo a alguien que me gusta su técnica de cómo alacia y puedo copiar su técnica o igual otro trabajo también puede haber alguien que le puede gustar como trabajo yo, lo puede copiar. Yo no tengo porque enojarme, yo no tengo un derecho de autor.

¿Que experiencia tienes en este ramo?

5 años

¿Como es manejada la relación laboral por parte de la empresa y de ustedes?

Nosotros tratamos de meternos lo menos posible en problemas con la empresa, porque la empresa en dado caso puede decirte hasta aquí me serviste y adiós, y pues uno no quiere y necesita el trabajo. Claro que de esto no te mueres de hambre; en cualquier lado solicitan estilistas, en cualquier lado encuentras trabajo si sabes trabajar y quieres trabajar. Lo mejor desde mi punto de vista es no meterse en problemas, ni con los compañeros, ni con la empresa. Exigir lo que es y nada mas.

¿Qué clase de problemas?

Con la empresa el hecho de que existan mal entendidos de que alguien valla y hable mal de ti y la dueña pueda y te llamen la atención. A mí por ejemplo una vez. Yo le pedí que me explicara por qué me habían descontado cierto dinero de mi sueldo y me dijo que así era y yo le pedí explicaciones del porque es esto y esto y ella me dijo: pues así es y si quieres sino ya sabes. Entonces yo me saque de onda y dices bueno que onda que pasa.

Bueno porque si tu eres la jefa y yo soy tu empleado no vas a abusar de mi, descontándome más de lo que es y mucho menos con amenazarme con quitarme el empleo o con correrme o mínimo castigarme descansándome una semana o alguna sanción, entonces, si pasa algo, yo mejor me quedo en mi lugar. Y con mis compañeros igual, yo de hecho, excepto de cuando estoy con mi compañera, yo estoy todo el día en mi lugar en mi tocador escuchando mi música, no me meto en nada.

¿Las amonestaciones son objetivas, subjetivas, justas, injustas tu que crees están bien o no?

Dependiendo de la situación. Se supone que tienen estudios de licenciatura y de repente yo creo que si falta. Falta apoyo hacia los empleados. No por que quiera tener yo todo para mi. Falta apoyo.

¿Que tipo de apoyo?

Que la empresa se preocupe por nosotros, por nuestro desarrollo. Cursos, premios, no nos mandan para nada, nos dan permisos pero no apoyo económico o de cursos.

¿Si tuvieras los apoyos y cursos te identificarías más con la empresa?

Si definitivamente

Tu identidad como la sientes en este momento

Tibiesones ni tan fría, ni muy estrecho. De repente se preocupan a mi ya me han mandado a cursos. Pero si le falta motivarnos a ponernos la camiseta.

En cuantas empresas has trabajado

Como cinco

El tiempo estándar de duración en una empresa

No hay de años a días tiene que ver contigo y con lo que necesites y quieras del trabajo. Es una rama desprotegido. No tenemos un sindicato para que nos proteja como somos un poco individualistas no nos organizamos en grupos. Y si nos organizamos hay represarías porque no hay apoyo de alguna organización o algo por el estilo.

Tienen las prestaciones de ley

Apenas empieza; en lugares chicos no hay. Tenemos menos de un año o un año que apenas empieza pero nosotros lo pagamos y con eso la empresa se protege; por ejemplo nosotros nos vamos directamente a pagar, a nosotros nos descuenta la cuota del seguro y ellos la pagan con eso ellos se avalan que están pagándolo. Si llega el Fisco ellos sacan sus recibos y esta pagado; ellos dicen que lo pagan pero en realidad nosotros lo pagamos. Ellos quedan como que están pagando; que no se pueda ver lo que en verdad esta pasando.

Otra prestación yo me acabo de ir de vacaciones no pagadas pero me dieron los días. Los días festivos tenemos que venir a trabajar porque aparte de que nos conviene nos castigan si no venimos. No conviene venir esos días, la verdad hay gente.

Este sector esta desprotegido no hay sindicato, ni nada que cheque que onda porque por ejemplo recibos no nos dan, un compañero se compro su auto y le estaba pidiendo recibos de honorarios a la dueña y no se los quiso dar y por ese lado no se vale no?. Por que si se los da ella esta aceptando que el tiene cierta antigüedad y en el momento dado

que lo corran el como comprueba que salió de aquí, a nosotros nos depositan en una tarjeta del banco y no tenemos recibos como comprobamos cuanto ganamos. Podemos comprobarlo con nuestro estado de cuenta en los depósitos no?

Si se ponen la camisita que gana la empresa?

Lo hacemos porque es nuestro trabajo a nosotros nos conviene sabemos que la señora de que acaba de entrar quien le va a hacer algo se lo va hacer bien ella va a regresar si no ya no regresa.

Entrevista Mujer

¿Que características hay para que te juntes con la gente con la gente que te juntas?

Que sean como yo o mejores que yo; que aprendamos juntos en el trabajo, sí me gusta como trabajan y si yo siento que son mejores que yo. Yo quisiera ser como ellos o mejores que ellos por eso me junto con ellos.

Yo hago todo lo del ramo, soy estilista, tinturista, manicurista, pedicurista, y quisiera prepararme más para ser mejor que mis compañeros. O que con mis compañeros que me junto se los mejores, los tres. Con los que me junto es porque son sinceros, por su manera de pensar porque cuando les pregunto algo que yo nosé me gusta que me contesten con la verdad de las personas que no se meten con nadie, confió porque les cuento mis cosas.

Yo los empiezo a catalogar primero por su manera de ser, cómo es su manera de pensar su manera de pensar, cómo es con los demás, si se lleva bien con los demás, primero necesito conocerlos para juntarme con ellos.

¿Cuántos años tienes en la profesión y cuantos puestos?

5 años en tres puestos

¿Te sientes identificada con la empresa?

No. No la verdad no. **¿Por qué?** Porque todo lo que me han pedido no lo he traído, porque no se todavía si quedarme o irme, esto lo traeré si me quedo y si no, pues no lo traigo. **¿Que te piden?** El seguro de vida, no puedo ir a sacar mi seguro todavía o abrir mi cuenta en el banco para que me depositen mi dinero en una cuenta bancaria eso depende de si me quedo o me voy.

¿De qué depende para que te quedes?

Depende del tipo de trabajo que hay, que día a día vamos subiendo que día a día somos mejores porque aquí hay que ser cada día más profesionales. Eso es lo que yo me fijo en

las estéticas y también veo que si se desarrolla todo lo que es y va subiendo pues yo me quedo y sino mejor me voy en está ahorita nosé si quedarme o irme.

Porque no me satisface en lo que yo busco yo trabajaba en una clínica de belleza que yo estuve ahí sí, todo de mi ramo yo lo hacia -que se yo lo hacia-; ahí si había gente, a mi me gusta trabajar. Aquí en esta empresa es un poco difícil que lo haga allá daban un curso de la elaboración de tratamiento capilar, aquí no vienen para estarme capacitando más y aquí no me lo dan.

¿Que falta para que te puedas identificar con la organización?

Lo que falta es por decir en mi criterio, otros mejores estilistas, que sepan tratar a una clientela que la entiendan y tratarla bien para que cada cliente que entra cada cliente que regresa.

¿Tu te identificas con tu profesión?

Yo si, porque el cliente ahí se da cuenta de cómo lo tratas como trabajas a ellos les gusta –los clientes- o no le gusta y ven si estas actualizado también, depende de cada tipo de corte y trato. Y la manera de cortar, todo ven.

¿Donde te preparas para ser estilista?

Yo me prepare en una academia de belleza por 3 años y medio, ya después sigue la carrera de proceso de eventos que es par reforzar, la plataforma y las salas. Yo siempre quise ser estilista y mis padres me apoyaron a ser lo que yo quería, y yo quise ser estilista y estar siempre actualizada.

¿Cuál es tu nivel académico?

La secundaria

¿Te capacitas independientemente de la capacitación que ofrezca la empresa?

Yo si por ejemplo hace como 15 días me fui con “X” estoy por tomar otro curso para el color en el tipo de cabello pero nada más a esos cursos.

¿Quién predomina en a profesión mujeres hombre?

Hay más damas y luego más homosexuales y luego heterosexuales.

¿Crees que hay homofobia de los heterosexual hacia los homosexuales?

Si mucho. Porque los homosexuales tratan de ser igual a nosotras pero claro que no tienen esa oportunidad y por eso se enojan con nosotras siempre.

Hay conflictos entre mujeres y homosexuales porque siempre una mujer como mujer es mejor y ahora si como que ellos quieren ser mujeres. Ellos traen un problema, por ejemplo

si un chavo les gusta y sí el chavo no le gusta a él, y le gusta la señorita el chavo (homosexual) se voltea contra la él y contra la señorita porque prefiere a la señorita que al homosexual.

¿Esa personalidad es una limitante para conformar grupos en la organización?

No. no creo porque son muy agresivos, porque a final de cuentas si los trato por encima. No me junto con ellos.

¿Y esta conducta se repite en todos los miembros?

Si siempre. Y bueno no todos porque cada uno tiene su manera de pensar diferentes y somos diferentes y también ellos son diferentes, ellos se pueden llevar muy bien con una dama o no por eso es que digo que no todos somos iguales. Hay quienes si se pueden llevar muy bien con ellos y nada mas.

¿Como se da el compañerismo al interior de la empresa?

Bien. Porque el encargado es el que lo debe encargarse de eso, dentro de la estética, y fuera de ella nos juntamos unos o no pero dentro del trabajo el encargado es el que se encarga de eso. Dentro del trabajo cada quien se dedica a lo suyo

¿Hay competencia entre ustedes en el interior de la organización?

La verdad si. Porque hay personas que son mejores o se ve que le quedo bien el peinado que se ve que lo hace mejor que aquel, se ve que ser cada día es mejor tratar de ser mejor que otros, que se esta actualizando y hay más competencia porque no se queda atrás.

¿Esa competencia origina el individualismo?

Esta competencia se puede dar sana a veces si y a veces no. No sabría realmente en otros trabajos que he estado nos actualizábamos todos y todos éramos mejores, peor ahora que he llegado aquí, no todos somos iguales, hay algunos que son mejores. Hay que poner las cartas sobre la mesa y ver con los compañeros de trabajo y marcaran el nivel.

¿Con el grupo que te juntas que características tiene?

Pues yo como soy soltera no tengo compromiso y todas las que trabajan aquí son casadas y yo hago lo que quiera a mi me da lo mismo, por decirlo, ya en este criterio y no le entrego cuentas a nadie y ellas sí, ahí surgen los detalles. No pues fijate que ella es asi es esto y el otro tiene que ver la manera que si eres sola o eres casada ahí es cuando salen los detallitos con los demás ahí se empiezan a ver las diferencias.

Tienen que ver también las pláticas porque cambia, ellas me hablan de sus problemas o de sus hijos y a mí no me gusta, a mí me gusta platicar parte de mi trabajo parte de lo que voy a hacer y parte de lo que soy; a mí no me gusta que me cuenten sus problemas. También nos juntamos por la profesión o sea el ramo, y la comprensión en sus pláticas.

¿Como es la incorporación a estos trabajos?

A veces por periódico, por recomendación y depende de cómo trabajas, ven si te quedas. Y cuando te contratan ven como trabajan, por ejemplo yo tengo un amigo –que hay muy pocos- con el que trabajaba y él me decía: salte de ahí. Pero mi orgullo es no irme decía me decía ahí no te conviene venir para acá yo a esa persona que es mi amigo la estoy jalando para acá y no se quiere venir y me dice que mejor me vaya para allá porque ahí voy a ganar mejor y él me dice que gano aquí poco. Por ejemplo el que es mi amigo me dice que allá voy a ganar más. A él le interesa el dinero y a mí no; a mí me interesa ser mejor cada día y a él no. Y yo, lo que busco un crecimiento cada día.

En mi profesión soy buena y se hacen muchas cosas yo hago el spa, pedicure, que aquí no dan; yo manejo productos italianos que aquí ni los manejan, yo manejo productos que no los conocen esto es porque estuve trabajando con un italiano. Yo se hacer todo, desde el corte de un caballero, la barba de candado, el maquillaje, peinados y todo.

¿Como es la distribución de trabajo en la empresa?

Por el tiempo de estar aquí por los clientes, por el turno. El turno lo decide la recepcionista al terminar tu servicio ella te llama para ver quien sigue y así se rola con cada uno.

¿Si la empresa diera capacitación te sentiría más identificada?

Si, porque yo crecería más de cómo estoy ahora. Tendría cursos, es muy importante que mis compañeros sean mejores, ir creciendo en la misma organización y se vería el resultado en más trabajo y no solo nos sentaríamos a vivir estaríamos trabajando.

¿Por qué están vivoriando?

Porque el grupo no se lleva bien, porque se dicen: ella es así o tal es así aquella es mejor o hay que ver que ella no haga esto o aquello. En general en su forma de ser de cada quien y no se llevan.

¿Por que crees que no se lleven bien?

Por decir conmigo no se llevan bien, porque yo dicen que soy muy payasa o porque ven que me llevo bien con los clientes y ven que quedo bien por eso no me llevo con nadie. Tal vez ven que soy buena en mi trabajo, por decir si entra un señor al trabajo y quiere una barba de candado y la quiere y no lo saben hacer la encargada se lo pasa a la que sabe hacer y ahí es donde empiezan los problemas pues ella sabe y yo no se. Por decir quedaría un ejemplo el pedicure aquí no lo saben hacer y yo si; si alguien lo pidiera yo lo

haría y ellas no me hablarían por que les estoy ganando los clientes. Y pues somos comisionistas.

En otros trabajos al inicio se ofrece un sueldo base de dos o tres meses mientras te conoce la gente y ya después te lo quitan y te dejan a comisión pero aquí desde que entras, estas con comisión y debes demostrar si eres lo que dices dándote el 35% en corte y en químicos (tintes) te dan solo 20% y te descuentan producto eso es lo normal.

¿Por que te gusta tu profesión?

Por que cada señorita que entra se que la debo de dejar más guapa. Me gusta, no haré maravillas pero algo haré si las cambio.

¿En esta empresa no hay unión?

No. no hay por lo que te decía. Por que hay unos mejores que otros

¿Hay individualismo o grupos pequeños?

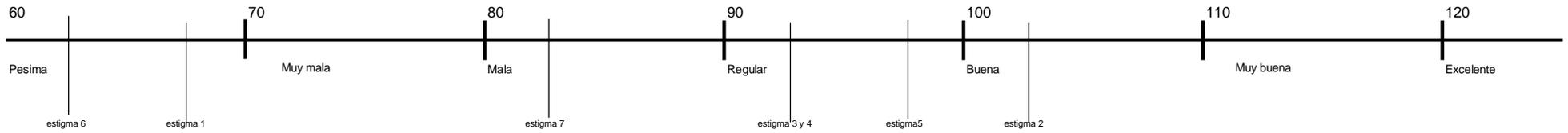
Se hace un ambiente individualista. Se hace más fricción porque no hay unión, por ejemplo, una compañera se acaba de ir, porque eso le pasaba a ella, nos pasa porque piensan: que tendrá ella que no tenga yo; te dicen cosas, te aburren, se fijan en lo que haces, sí llegas temprano, sí llegas tarde, sí te quedan viendo que si le hablas a la recepcionista bien que ya le estas haciendo la barba que por que le hablas mal; se fijan en todo. Yo lo veo desde mi punto de vista.

A mí me gustaría que todo fuera un grupo como en mi otro trabajo que siempre fuéramos unidos, que no todos somos unas personas en que si sacamos nuestro trabajo, solo así, sino ver que le pongo de más estar todos unidos y apoyarnos hablar todos sabes que x mes todos nos vamos a tomar un café eso me gustaría. Y yo creo que con capacitación igual para todos se terminarían los problemas porque si todos estamos parejos porque en un curso te hacen ver lo mejor y lo peor y te hacen ver muchas cosas en un curso te enseñan a tratar al cliente como hay que ser con el cliente y con el grupo de trabajo y eso es lo que le falta a esta estética.

NALLELY	estigma 1
PEDRO FLORES MENDEZ	estigma 2
PABLO	estigma 3
DANIEL M. D.	estigma 4
LETICIA CASTRO MONTES	estigma 5
ANGELICA	estigma 6
ALEJANDRA CASTILLO	estigma 7

INTEGRANTE 1	66
INTEGRANTE 2	101
INTEGRANTE 3	93
INTEGRANTE 4	93
INTEGRANTE 5	99
INTEGRANTE 6	65
INTEGRANTE 7	82
	85.57142857

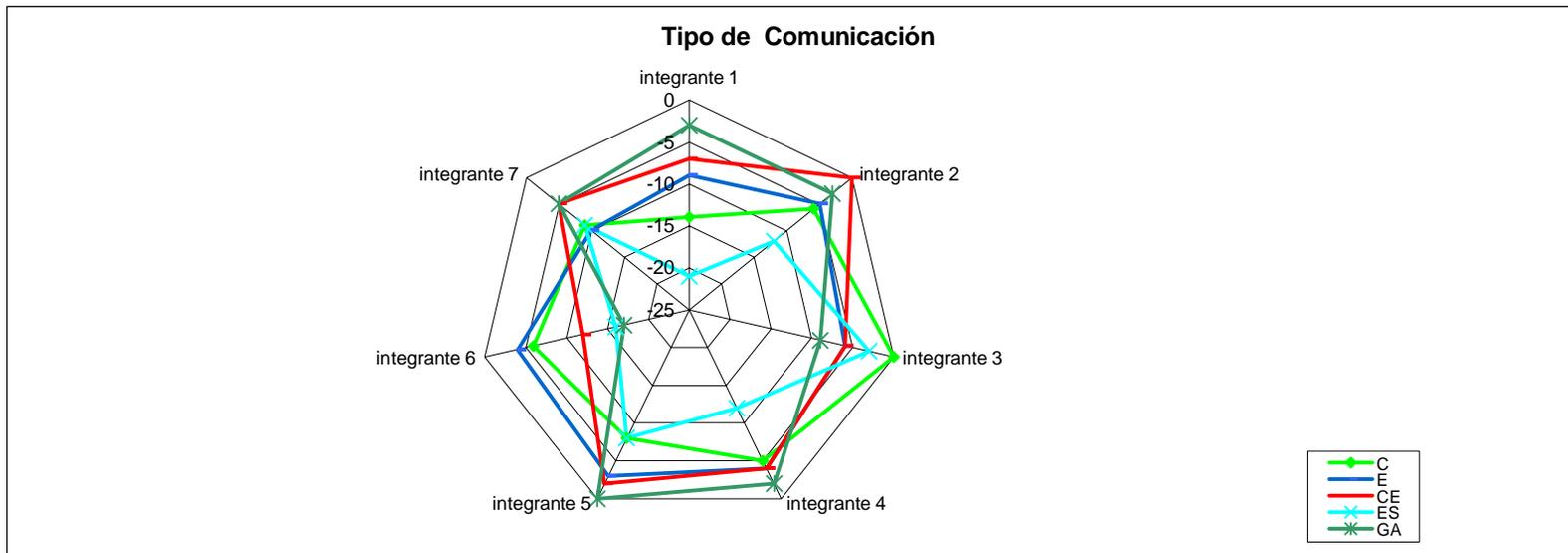
Nivel de comunicación



	INTEGRANTE 1	INTEGRANTE 2	INTEGRANTE 3	INTEGRANTE 4	INTEGRANTE 5	INTEGRANTE 6	INTEGRANTE 7
	66	101	93	93	99	65	82
70							
80							
90	PESIMA	MUY MALA	MALA	REGULAR	BUENA	MUY BUENA	EXCELENTE
100							
110							
120							

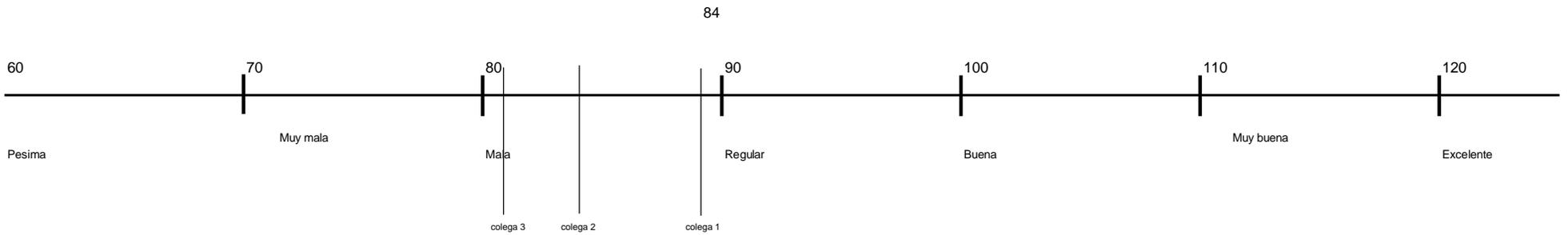
PUNTUACION MAXIMA	21		24		18		30		27	
	AUTOPERCEPCION		ESCUCHAR		CLARIDAD DE EXPRESION		CAPACIDAD PARA EXPRESAR LOS		GRADO DE APERTURA	
integrante 1	7	-14	15	-9	11	-7	9	-21	24	-3
integrante 2	15	-6	19	-5	18	0	18	-12	24	-3
integrante 3	21	0	18	-6	12	-6	27	-3	18	-9
integrante 4	16	-5	20	-4	14	-4	18	-12	25	-2
integrante 5	13	-8	21	-3	16	-2	22	-8	27	0
integrante 6	15	-6	20	-4	6	-12	14	-16	10	-17
integrante 7	12	-9	14	-10	13	-5	21	-9	22	-5

	integrante 1	integrante 2	integrante 3	integrante 4	integrante 5	integrante 6	integrante 7	
C	-14	-6	0	-5	-8	-6	-9	-6.857142857
E	-9	-5	-6	-4	-3	-4	-10	-5.857142857
CE	-7	0	-6	-4	-2	-12	-5	-5.142857143
ES	-21	-12	-3	-12	-8	-16	-9	-11.57142857
GA	-3	-3	-9	-2	0	-17	-5	-5.571428571



Nivel de comunicación

COLEGA 1 88 mala
 COLEGA 2 83 mala
 COLEGA 3 81 mala



	21		24		18	30		27	
PUNTUACION MAXIMA									
	AUTOPERCEPCION		ESCUCHAR		CLARIDAD DE EXPRESION	CAPACIDAD PARA EXPRESAR LOS SENTIMIENTOS CONSTRUCTIVAMENTE		GRADO DE APERTURA	
colega 1	8	-13	24	0	18	0 23	-7	15	-12
colega 2	18	-3	14	-10	14	-4 19	-11	17	-10
colega 3	14	-7	18	-6	14	-4 15	-15	20	-7

	colega 1	colega 2	colega 3		
C		-13	-3	-7	-7.666666667
E		0	-10	-6	-5.333333333
CE		0	-4	-4	-2.666666667
ES		-7	-11	-15	-11
GA		-12	-10	-7	-9.666666667

	FUSION COLEGAS	INTEGRANTES
C	-7.6667	-6.8571
E	-5.3333	-5.8571
CE	-2.6667	-5.1429
ES	-11	-11.571
GA	-9.6667	-5.5714

