

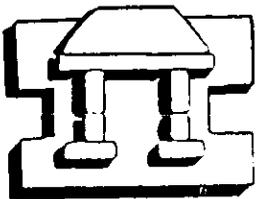


UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

CAMPUS · IZTACALA

"EL PROCESO DIAGNOSTICO PARA CULTURAS ORGANIZACIONALES· EL CASO DE UNA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES"

REPORTE DE INVESTIGACION QUE PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADO EN PSICOLOGIA P R E S E N T A GONZALEZ ALEGRE ROCIO



ASESORES: LIC. CESAR ROBERTO AVENDAÑO AMADOR LIC. MARIO DIAZ CONTRERAS LIC. EDY AVILA RAMOS

IZTACALA

LOS REYES IZTACALA

2000



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## DEDICATORIA

Este trabajo lo dedico a mi familia, por el gran significado que tiene en mi vida.

A mis padres, ya que me han dado la vida y me han ayudado a mantenerme en ella con dignidad; porque me enseñaron a que en la vida toda circunstancia no sólo se transforma con desearlo, sino hallando el camino correcto y andándolo. Les dedico este trabajo por creer en mí, por ser esa luz en mi camino y sembrar en mí la esperanza de que todo lo que se quiere tarde o temprano se puede.

A mis hermanos, por el amor, la unión y el apoyo que han estado siempre presentes en nuestra familia sin importar las diferencias.

Y en forma muy especial a mi hijo Abraham por ser una maravillosa persona, porque con su paciencia, comprensión y amor me ha dado la oportunidad de realizarme en muchos sentidos, y con su inteligencia me ha enseñado más de lo que se imagina ya que me ha permitido crecer como persona y ser humano. Le dedico éste trabajo y todo el esfuerzo que puse en él a mi "Abrumele" por su forma de ser, por creer en mí y existir en mi vida.

## AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer con este trabajo a:

Mis padres Luz del Carmen y José por todo su esfuerzo, dedicación, apoyo y amor, con el cual he podido alcanzar una de mis metas, por haberme formado e impulsado a ser quien soy y por su paciencia para que me abra camino ante la vida.

Mi hijo Abraham por su paciencia, su apoyo en las noches de vela y su tiempo cada vez que tenía que entregar un trabajo o presentar un examen para que yo lograra algún día ser psicóloga; por su amistad y su escucha incondicional que me han ayudado a mantenerme firme en la vida y continuar a pesar de todo.

Mis hermanos Lucía, José Alberto y Javier por la unión, amor apoyo y las críticas constructivas que me han brindado ayudándome a superar cada día.

Mi cuñado Sergio por sus frases "nada es imposible" y jamás se dice "no puedo, sin antes intentarlo", principios judíos que forman parte de su personalidad y que de alguna manera han influenciado la mía.

Angélica Olvera y Alfonso Malpica Cárdenas por sus seminarios, los cuales me ayudaron a realizar mi proyecto de vida comprometiéndome como psicóloga a que éste impactara a otras generaciones. Gracias por lograr que mi vida se transformara y tuviera un útil y trascendente significado.

Gerardo por su escucha telefónica en forma incondicional en mis noches de vela y sus noches de guardia, por sus consejos y continua motivación para superarme como profesionista. Sobre todo por su amistad a pesar del tiempo.

Paco por su presencia cuando más lo he necesitado, por su apoyo para poder alcanzar esta meta y por su amistad.

Polo por su paciencia, apoyo incondicional, y por su amistad.

Otto Alberto por sus consejos y comentarios que han estado en mí siempre presente en algún momento ayudándome a continuar con mis objetivos.

Clemen y Rigoberto; Lupita Horta, Alma, Gladys y Chayo; Chío, Carlos, Lupita Cabrera, Filo y Franco; Angélica; Lupita Soto y Rubén que me han demostrado en algún momento de la vida su amistad.

Mi tío Héctor, en forma muy especial por su colaboración en este trabajo de titulación y por ser como un segundo padre para mí.

Mi tío Sergio porque con su ejemplo me enseñó que no importan los obstáculos cuando una persona desea titularse.

Ing. Carlos Alcántara por su confianza en el ámbito laboral y permitirme realizar este trabajo.

El personal de la empresa "T" (que por ética profesional he omitido sus nombres) y a todas aquellas personas que con su presencia y su cooperación en este trabajo hicieron posible su realización.

Todos mis maestros por sus enseñanzas críticas y consejos, a Edy y Mario por su apoyo y en forma muy especial a César por ayudarme a concluir mi titulación.

***“La personalidad de una organización es la cultura, la cual ofrece formas definidas de pensamientos, sentimientos y reacciones que guían las decisiones de las personas”.***

## ÍNDICE

RESUMEN	Pág.
INTRODUCCIÓN .....	1
<b>CAPITULO 1:</b>	
<b>PERSPECTIVA HISTÓRICA DE LA EMPRESA "T"</b> .....	4
1. Antecedentes .....	5
A) Origen de la empresa "T" .....	5
B) Primer periodo de la empresa "T" (1987-1990) .....	8
C) Segundo periodo de la empresa "T" (1991-1997) .....	11
1.2 Estructura organizacional .....	13
1.3 Desarrollo organizacional de la empresa .....	15
<b>CAPÍTULO 2:</b>	
<b>MARCO CONCEPTUAL REFERENCIAL</b> .....	17
2.1 Factores teóricos en el contexto de las organizaciones .....	18
2.2 Factores prácticos de la Cultura Organizacional .....	20
2.3 Conceptos teóricos sobre la Cultura organizacional .....	22
2.4 Conceptos metodológicos en la práctica empresarial .....	26
2.5 Elementos culturales .....	34
2.6 Tipologías o modelos culturales .....	42
<b>CAPITULO 3:</b>	
<b>METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	48
3.1 Planteamiento del problema .....	51
3.2 Objetivos .....	52
3.2.1 Objetivos generales .....	52
3.2.2 Objetivos particulares .....	53
3.3 Categorías .....	55
3.4 Metodología .....	56
Población .....	57
Escenario .....	57
Instrumentos y aparatos .....	57
Procedimiento .....	58
<b>CAPITULO 4:</b>	
<b>LA CULTURA DE LA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES "T"</b>	
4.1 Interpretación de los elementos culturales .....	62
4.2 Diagnóstico de la empresa de telecomunicaciones "T", con base a los modelos culturales .....	71
<b>CONCLUSIONES</b> .....	75
<b>REFERENCIAS</b> .....	79

## RESUMEN

El presente trabajo se realizó en el año de 1998, bajo la perspectiva de la teoría de los sistemas y tuvo como objetivo general conocer cómo es un proceso para diagnosticar culturas organizacionales, planificando, documentando, desarrollando e integrando las etapas de identificación de fuentes, obtención y sistematización de datos; así como el análisis de información que permitiera elaborar un diagnóstico en una empresa de telecomunicaciones. Para cumplir con el objetivo se identificaron los elementos culturales en 3 fuentes de información (instalaciones físicas, entrevistados y documentos corporativos), se comparó la cultura en los 2 últimos periodos más importantes de la empresa en los 10 últimos años (el primero del año de 1987 al año de 1990 como empresa paraestatal y monopólico del servicio telefónico, y el segundo del año de 1991 al año de 1997 como empresa privada monopólico. Para lo cual se aplicaron como instrumentos dos guías de entrevistas en una muestra representativa de 50 trabajadores de ambos sexos, tanto sindicalizados como no sindicalizados; también se usó una guía de análisis documental conjuntamente con un formato de estructura (para el índice de las revistas) con el fin de recabar información sobre 93 volúmenes de la revista de divulgación interna de la empresa de telecomunicaciones. La cultura organizacional de la empresa "T" fue diagnosticada a través de los métodos etnográfico, heurístico, hermenéutico y el análisis de contenido.

En la empresa "T" se encontró una cultura organizacional, fuerte, de competencia y perfeccionismo, dependiente, de liderazgo y de tipo meritario. Este estudio enfatiza la importancia de la cultura organizacional en una macroempresa mexicana representativa de la economía nacional. Con el proceso de diagnóstico para culturas organizacionales se pretendió que el psicólogo tuviera una participación más activa en el campo empresarial, puesto que la cultura organizacional es un proceso dinámico y el recurso humano es el elemento activo más importante de una organización, en virtud de que la conducta que emana de la cultura inmersa en la empresa ejerce una gran influencia para el logro de los objetivos de la organización, además de su excelencia.

## INTRODUCCIÓN

El ser humano es curioso por naturaleza e investiga constantemente con diferentes objetivos y grados de profundidad.

La investigación es una serie de pasos que dan respuesta lógica a una pregunta específica. En este caso la pregunta fue ¿cuál es la cultura que prevalece en la empresa de telecomunicaciones (a la que llamaremos "T" ) y los cambios que se han dado de 1987 a 1997, es decir, en los últimos 10 años?.

Esta investigación se empezó a realizar en el año de 1998, el objetivo general fue conocer cómo es un proceso diagnóstico para culturas organizacionales planificando, documentando, desarrollando e integrando las fases de identificación de fuentes, obtención y sistematización de datos, y análisis de información, que permita elaborar un diagnóstico en una empresa de telecomunicaciones, a la que llamaremos "T". Al identificar los elementos culturales a partir de las tres fuentes de información (instalaciones físicas, entrevistados y documentos corporativos), se llevaron a cabo los siguientes objetivos particulares: 1.- Comparar la cultura organizacional entre los dos últimos periodos más importantes de la empresa, el primero va de 1987 a 1990 (empresa paraestatal y monopólica) y el segundo va de 1991 a 1997 (empresa privada y monopólica); 2.- Comparar los rasgos culturales entre los diferentes sectores de la empresa por nombramiento (sindicalizados y no sindicalizado) y por antigüedad (menos de 10 años y más de 10 años); y 3.- Contrastar los núcleos culturales promovidos por la Dirección

(cultura corporativa) con los núcleos culturales del personal entrevistado y de la observación directa (cultura real).

El éxito económico de países con alto índice de productividad y competitividad como Taiwan, Hong Kong, Singapur y Corea del Sur radica en sus valores sociales locales dentro de sus respectivos sistemas de administración, es decir, en la manera de manejar los negocios, por tal motivo ha llamado la atención el estudio de fenómenos culturales (Hikcs y Reding, citados en Oh, 1991). Generalmente han sido gerentes y administradores quienes se han visto en la necesidad de estudiar fenómenos que se dan en un ambiente empresarial, ya que en el campo administrativo se reconoce el papel de la cultura dentro de la esfera de la productividad. Existe una escasez de estudios sobre cultura organizacional realizados por psicólogos, pero el interés por este tema ha aumentado a medida que las teorías y los métodos le han permitido al psicólogo capacitarse para analizar fenómenos culturales en las organizaciones (Schein, 1991). Se ha generado un cambio de una Psicología Industrial enfocada al individuo a una psicología organizacional enfocada a los sistemas y al desarrollo de los mismos debido a la introducción de conceptos antropológicos y al crecimiento de la psicología social, pues le han proporcionado al psicólogo una variedad de métodos de investigación; sin embargo, aún hace falta una metodología adecuada para diagnosticar la cultura en las organizaciones, y la necesidad de delimitar el concepto debido a variaciones en los patrones de comportamiento organizacional, ya que algunos antes no tenía importancia (Ouchi, 1981 citado en Schein, 1990).

Los estudios realizados sobre cultura en las organizaciones no reportan la

importancia de fenómenos psicológicos como son las creencias, valores y normas que se observan en los miembros de una organización, los cuales aportan conocimientos específicos, ya que la mayoría de esos estudios han sido de tipo cuantitativo y no cualitativo. Debido a la complejidad del fenómeno cultural, en este estudio se procuró implementar una metodología adecuada, consistente y hasta cierto punto que contemple nuevas formas de abarcar dichos fenómenos. Los psicólogos tienen la posibilidad de introducirse en el campo de la cultura organizacional generando una participación más activa, debido a que éste es un concepto que está cobrando mayor importancia por ser un proceso totalmente dinámico en de las empresas. Rozenzweig (1988), señala que la cultura en una organización es el factor clave para lograr el éxito de la misma, de ahí la importancia de realizar un diagnóstico de cultura organizacional.

El interés de realizar la presente investigación, ya que dentro del contexto empresarial mexicano se tuvo la oportunidad de llevar a cabo un diagnóstico sobre cultura organizacional en la principal empresas del ramo de las telecomunicaciones, a la cual nos referiremos como la empresa "T", tomando en consideración la importancia que tiene esta institución como agente notable en la economía nacional.

Este trabajo expone una breve historia de la empresa de telecomunicaciones "T", el marco conceptual referencial, además se explica el método por medio del cual se llegó a diagnosticar la cultura que actualmente impera en dicha organización.

## CAPITULO 1

### PERSPECTIVA HISTÓRICA DE LA EMPRESA "T"

En este capítulo se abordó el inicio de la empresa "T", desde su origen en el año de 1882, con la aparición de la compañía Telefónica Mexicana, hasta 1998, fecha en la cual dio inicio a la presente investigación.

Para diagnosticar la cultura organizacional en la empresa de telecomunicaciones "T" en la historia de la misma se marcaron dos etapas en los 10 últimos años:

1. La primera fue del año de 1987 al año de 1990, cuando la empresa era paraestatal y monopólica del servicio telefónico.
2. La segunda fue del año de 1991 al año de 1997, cuando la empresa era privada y monopólica del servicio telefónico ya que la privatización fue en el año de 1991.

La división de estas etapas fueron necesarias de realizar para llevar a cabo uno de los objetivos de este estudio.

Finalmente se expone en este capítulo tanto la estructura como el desarrollo organizacional de la empresa.

## 1.1 ANTECEDENTES

### A) ORIGEN DE LA EMPRESA "T"

La empresa "T" tuvo su origen durante la presidencia de Manuel González (1880-1884), quien reorganizó el Ejército y reformó la Constitución de 1857 en su régimen y que al concluir su periodo en 1884 entregó el gobierno a Porfirio Díaz. Cuando la invasión del capital estadounidense abarcó en México todos los ramos de la actividad económica (Leal, J. F., 1972) apareció la Compañía de Telefonía Mexicana en el año de 1882 como filial de la Western Electric Telephone Company que para el año de 1905 aumentó su capital y cambió su razón social a Compañía Telefónica y Telegráfica Mexicana, año en que se generaron un sin número de huelgas hasta el inicio de la Revolución Mexicana. En el año de 1915 la empresa fue adquirida por la International Telephone and Telegraph Company impulsándose de tal forma que pudo competir al mismo nivel con la Compañía Ericsson.

Con el triunfo de la Revolución de 1910 se desplegó una política que impulsó el desarrollo de la industria; más tarde en el año de 1929 el país pasó por una crisis económica donde los grandes monopolios eran un obstáculo para el desarrollo económico de México, ya que se impedía canalizar los recursos para el progreso de la industria en todo el país. El nuevo gobierno se inició en el año de 1934 con el presidente Lázaro Cárdenas, durante su sexenio (1934-1940), se acentuó la inversión del Estado en la economía y aceleró el ritmo del desarrollo económico. Mientras que en 1940 durante el sexenio del presidente Ávila Camacho (1940-

1946), se consolidó el monopolio político de la gran burguesía mexicana aliada con capital extranjero (Colmenares, M.I.; Gallo, T. M. A.; González, G. F. y Hernández, N. L., 1985), ante lo cual el gobierno anunció en 1946 el enlace definitivo de las Compañías Ericsson y Compañía Telefónica y Telegráfica Mexicana, S. A. y en 1947, durante el gobierno Miguel Alemán (1946-1952), se constituyó una de las empresas de mayor trascendencia en la historia del México contemporáneo, dicha situación continuó durante el gobierno de Ruíz Cortines (1952-1958).

Durante el período presidencial de López Mateos (1958-1964) el país vivió un desarrollo industrial "estabilizador", mientras que en el sexenio de Gustavo Díaz Ordaz (1964-1970), precisamente en el año de 1968, México experimentó el primer gran abismo, producto del desarrollo económico, del crecimiento industrial y del acelerado proceso de urbanización; lo que generó que la estructura de las clases sociales sufriera grandes cambios entre el inicio de los años 40s y la última parte de los 60s, ocasionando conflictos de orden político derivados de una estrecha institucionalidad política y de una gran falta de democracia respecto a las decisiones de tipo social, como lo fue la distribución de los ingresos, la forma de gobierno, el régimen político, la estructura y hasta la base de la organización social; la crisis económica sumó importantes fracturas al sistema político.

Según Acosta, J. (1995) en los 4 últimos sexenios (Echeverría Álvarez, López Portillo, Miguel de la Madrid Hurtado y Salinas de Gortari) la economía nacional en vez de incrementarse se contrajo aún más, en comparación de sexenios anteriores (como los de Ávila Camacho, Miguel Alemán, Ruíz Cortines, López Mateos y Díaz Ordaz), cuando la economía aumentó más del 3% anual; los economistas discutían si en esos años del

llamado "Desarrollo Estabilizador" la distribución de la creciente riqueza nacional se hizo más equitativa o más injusta. El desarrollo estabilizador permaneció hasta fines de los años 60's, había crecido tanto que amenazaba con reventar las costuras del régimen, pues cada vez más gente buscaba acomodo en la pirámide del gobierno, para ejercer poder político y gozar del apoyo económico que sólo el Estado podía brindar.

En 1972 el gobierno federal firmó un convenio con la empresa adquiriendo el 51% de las acciones de su capital social dejando de ser una empresa privada pasando a ser empresa paraestatal. Durante el sexenio del presidente Echeverría (1970-1976), el desmesurado crecimiento del sector público impulsó la telefonía rural e integró a la red nacional a las comunidades más aisladas de los centros de desarrollo. En marzo de 1976 la empresa "T" recibió de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes la renovación de la concesión para ofrecer el servicio telefónico por 30 años más, incorporándose hacia el sector de comunicaciones y transportes. De 1978 a 1981 México vivió el fin del auge y la crisis financiera de 1982 hizo que la burguesía financiera y el gobierno condujeran a la nacionalización de la banca (González, C. P. y Aguilar, C. H., 1986). Durante el sexenio de Miguel de la Madrid Hurtado (1982-1988), se propugnó la renovación moral del gobierno, aunque se perdieron grandes oportunidades para la democracia del país en el orden político y económico, en este período el presidente inauguró en el año de 1983 el Centro Administrativo de la empresa de telecomunicaciones "T" en la capital de México.

## **B) PRIMER PERIODO DE LA EMPRESA "T" (1987-1990).**

Durante el sexenio improductivo de Salinas (1987-1994), la población creció el 12%, pero el empleo formal no avanzó más allá del 4% (Gabriel Zaid, citado en Acosta, J. 1996). Cabe mencionar que de 1987 a 1990 la empresa "T" vivió un periodo el cual se caracterizó por ser una empresa paraestatal, monopólica de servicio telefónico en el país. En el año de 1988 ya contaba con un número de empleados de 49,995.

Para el año de 1989 la empresa "T" inició una nueva e importante etapa de desarrollo tecnológico, financiero y de servicios con el principal objetivo del mejoramiento de la calidad del servicio, el crecimiento y la expansión del mismo, la modernización tecnológica y la diversificación de los bienes y servicios que ofrece. Posteriormente, se inició el "Programa Permanente de Estabilización de la Calidad del Servicio" con el cual se analizó la situación telefónica en 63 ciudades, con el fin de obtener una instrumentación más homogénea en todo el país.

También en el año de 1989, la empresa "T" inició un desarrollo tecnológico con las operaciones del "Centro de Telecomunicaciones Avanzadas", el cual contaba con un grupo de especialistas altamente calificados en la materia; en este centro se encuentra la Red Digitalizada de Servicios, el cual es considerado un laboratorio para desarrollar los nuevos servicios de dicha empresa.

Durante este período también se firmó, entre el sindicato y la empresa, el Convenio de Concertación para su organización; se facilitó la prestación de los

grandes servicios de comunicación de voz, datos y de imágenes que actualmente se prestan por Redes independientes, junto a esto se creó un programa de automatización para los procesos básicos de atención al usuario como la recepción de solicitudes de líneas, servicios, quejas y aclaraciones, reparación, instalación y cobranza.

En cuanto a la estructura administrativa fue modificada en Noviembre de 1989, con el objetivo de mejorar el desempeño financiero y operacional de la empresa; se reorganizó la estructura corporativa que se descentralizó con base en dos conceptos rectores:

- 1) La diferenciación entre las funciones corporativas y las operativas.
- 2) El manejo de entidades descentralizadas para mejorar el servicio; a nivel contractual se suprimieron 57 convenios que fueron sustituidos por 29 especialidades laborales que para algunos ayudaba a flexibilizar la relación obrero-patronal.

En 1989 el gobierno federal anuncia su intención de privatizar a la empresa bajo las siguientes condiciones:

- Mantener la soberanía del Estado en el sector.
- Conservar la mayoría del capital en manos de empresarios mexicanos.
- Garantizar la expansión continua de la red.
- Permitir la participación de los trabajadores en el capital de la empresa.
- Elevar la calidad del servicio hacia niveles internacionales.

Con lo anterior se facilitaría el proceso de modernización de las telecomunicaciones en nuestro país. A partir del mismo año (1989) la empresa "T" inició su expansión, ya que se pusieron en servicio 69 centrales telefónicas, 22 centros de trabajo y 6 oficinas comerciales en diversos puntos del país. El presidente Salinas anunció la desincorporación de la empresa y que cada 3 años se publicaría un sistema de normas de calidad a niveles internacionales ya que para antes de 1994 se deberían haber instalado por lo menos 100 mil casetas públicas.

El control mayoritario de la institución en manos de empresarios mexicanos requirió del diseño de una nueva estructura accionaria que sin modificar el derecho de los accionistas, permitiera simultáneamente una participación de inversionistas extranjeros; mismos que fueron propuestos por el Consejo Administrativo; esto se aprobó el 15 de julio de 1990 por la Asamblea General Extraordinaria de Accionistas. Por tal motivo, en el mes de Noviembre se recibieron ofertas de tres grupos de empresarios mexicanos, por lo que el 9 de Diciembre se anunció el consorcio ganador formado por el Grupo CARSO, Southwestern Bell y France Cables et Radio; para el día 19 de Diciembre de 1990, el Consejo Administrativo nombra al nuevo Director General y un mes más tarde se designó al Presidente de la empresa.

### C) SEGUNDO PERIODO DE LA EMPRESA "T" (1991-1997)

El segundo período va de 1991 a 1997 caracterizando a la empresa como privada y monopólica del servicio telefónico

A partir del año de 1991 la empresa deja de ser paraestatal convirtiéndose en privada, por tal motivo se dio el primer paso para la transformación de la empresa, se implementa un programa trienal de crecimiento, renovación tecnológica y de calidad del servicio con el objetivo de mejorar los mismos a través de la incorporación de tecnología más avanzada, además de capacitar y entrenar al personal, fortalecer la calidad propia en materia de absorción de tecnologías y respaldo a los programas de investigación y desarrollo. En ese mismo año se inauguraron los Centros de Trabajo Colina, Mixhuca, Santa Lucía y Morelos; puestos en operación 2 meses antes para formar un conjunto de instalaciones, incrementando la capacidad de mantenimiento y optimizando los sistemas de instalación y reparación de líneas en la Ciudad de México y Zona Metropolitana. En la misma fecha el Director General dio inicio al "Programa Intensivo de Calidad Permanente" para mejorar el servicio a corto plazo y crecer al ritmo de la demanda y modernizando las telecomunicaciones en el país.

Durante el sexenio Salinista, en el año de 1993, México fue el último país que firmó el T.L.C. (Tratado de Libre Comercio), el cual se vió como la oportunidad para que la economía mexicana dejara de ser tercermundista y se transformara en una economía del primer mundo, por lo que fue necesario cambiar las empresas e

industrias y con ello transformó la economía nacional; porque el modernismo exigía una nueva actitud empresarial, de tal modo que los empresarios mexicanos no fueran desplazados, así que fue necesario aplicar cambios radicales logrando enfrentar de manera competitiva la situación para penetrar en el mercado internacional, Damm, A. (1991).

En 1995, el T.L.C. entra en vigor, al mismo tiempo que el gobierno mexicano devalúa el peso en un 13% en relación con el dólar de los Estados Unidos de América, y el Presidente Ernesto Zedillo anunció un plan estabilizador económico que planteaba sacrificar a patronos y obreros, ya que el F.M.I. (Fondo Monetario Internacional) concede el mayor préstamo de la historia, para ayudar al gobierno mexicano a superar la crisis financiera. Ante la expansión que vivía México, en el año de 1995, la empresa "T" modificó su estructura organizacional por un tipo de estructura divisional, el cual se caracteriza por tener grupos de unidades por criterios de objetivos, ya sean productos, clientes, áreas geográficas o segmentos de mercado, con el objetivo de realizar una separación de funciones estratégicas y operativas en donde dichas divisiones presentan por su parte su propia estructura.

En este orden de ideas, en el año de 1996, la empresa "T" experimentó un parte aguas, mismo que representó el inicio de un período de libre competencia cuando se inauguró sus servicios de telecomunicaciones más allá de la telefonía básica.

## 1.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Hasta 1990, la empresa "T" se caracterizaba por tener una estructura primaria donde las actividades se centran en un producto o servicio, la especialización de tareas permitía que se desarrollan habilidades técnicas, las tareas se regulan por funciones y, la centralización de función ocasionaba problemas de coordinación.

En 1995 la empresa "T" modificó su estructura primaria por una de tipo divisional, y la descentralización de funciones estratégicas y operativas quedó como sigue:

- 1 Dirección general: encargada de problemas estratégicos, del control y la asignación de recursos.
- 10 Direcciones Corporativas, las cuales se encargarían de apoyar a las Direcciones Divisionales, así como de establecer la normatividad y control de los procesos que deberían aplicarse a las mismas.
- 10 Direcciones Divisionales (7 foráneas y 3 metropolitanas, Poniente, Oriente y Sur en la Ciudad de México), encargadas de los procesos de comercialización de servicios, operación de la infraestructura, administración de los recursos humanos y materiales. Cada Dirección Divisional cuentan con áreas de apoyo en recursos humanos, administrativos y comunicación; a fin de llevar a cabo las funciones que requieren para manejarse como entidades autónomas, responsables de sus procesos de operación y comercialización de servicios. También cada Dirección Divisional está formada a su vez por dos Subdirecciones Comerciales y una

Subdirección de Operación.

- 20 Subdirecciones Comerciales representan un cambio fundamental en la organización, ya que éstas serán las encargadas de todos los aspectos relacionados con la comercialización y la atención a clientes por segmentos de mercado (grandes clientes, largas distancias, mercado masivo, atención telefónica, telefonía pública, etc.). Estas áreas se encargarían de detectar las necesidades de servicio de los clientes y estarían en estrecho contacto en las áreas que conforman las Subdirecciones Operativas.
- 10 Subdirecciones Operativas: encargadas de proporcionar los servicios, el funcionamiento y reparación de la infraestructura tecnológica.

La descentralización de la empresa (ver figura 1), haría que las divisiones tengan sus propia estructuras primarias (cuasi-empresas-independientes) aprovechando así su respectivo potencial, y una Dirección Central la cual se ocuparía de objetivos globales.

### 1.3 DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA.

Con una filosofía de desarrollo organizacional, la Dirección junto con el sindicato propusieron un programa por tres años con el nombre de "Empresa 2000", con una serie de actitudes y valores en donde la empresa pretende que los trabajadores los perciban durante cinco años; estas conductas son un modelo ideal centrado en:

Actitudes organizacionales. Fomentar un alto grado:

- Compromiso al trabajo, a la empresa y a los trabajadores.
- Cohesión y unidad al interior de los grupos de trabajo.
- Comprensión y valoración al cliente y su importancia dentro de la empresa.
- De conducta participativa en los trabajadores.
- Capacidad, eficiencia y flexibilidad en la aceptación y toma de decisiones.
- Motivación y comunicación.

Valores organizacionales. Fomentar alto nivel de:

- Atención y calidad al servicio prestado y lealtad a la empresa y a los clientes.
- Amabilidad y honradez con la empresa, con el cliente y con ellos mismos.
- Asertividad, competitividad, productividad Talento, creatividad y capacidad de innovación por parte de los trabajadores.
- Armonía laboral entre los trabajadores y supervisores y entre la empresa y el sindicato.

En los últimos 3 ó 4 años se ha promovido una serie de programas, medidas y acciones para que el personal eleve su nivel y calidad de vida con el propósito de generar que el trabajo sea de alta calidad.

Las Subdirecciones Operativas cuentan con dos áreas fundamentales con funciones que ya realizan :

1. Operaciones: (Centros de trabajo, Centrales y Tráfico).
2. Ingeniería: (Administración de la Red, Proyectos de Infraestructura y Servicios Avanzados).

Esta descentralización tiene como objetivo fundamental en el desarrollo organizacional, acercarse más a los clientes, tener una posición en el mercado y adelantarse a la competencia.

## CAPÍTULO 2

### MARCO CONCEPTUAL REFERENCIAL

En esta sección se expone el marco conceptual referencial el cual se divide en aspectos teóricos, metodológicos, elementos culturales y tipologías o modelos culturales necesarios para ubicar al lector a comprender desde qué perspectiva se está abordando el presente estudio.

El tema de cultura organizacional es muy extenso y para comprender por qué en los últimos años se ha puesto de moda los estudios sobre el fenómeno cultural en las organizaciones es necesario mencionar en el marco conceptual referencial:

1. Factores teóricos, en cuanto al contexto de las organizaciones.
2. Factores prácticos, los cuales tienen que ver con el rol de la cultura organizacional en la esfera del saber científico y con la cultura organizacional en tanto al "factor de productividad" en el ámbito empresarial.
3. Conceptos teóricos sobre la cultura organizacional.
4. Conceptos metodológicos en cuanto a la práctica empresarial con el fin de reflexionar sobre ciertos argumentos que contextualizan nuestro interés y que justifican de algún modo estos cuatro rubros.

## 2.1 FACTORES TEÓRICOS EN EL CONTEXTO DE LAS ORGANIZACIONES

Dentro del contexto de las organizaciones la teoría de los sistemas se ha expandido en la actualidad en áreas de las ciencias sociales más allá de su origen (biológico). La concepción sistémica de la realidad como un todo cuyas partes se articulan bajo principios funcionales, se ha trasladado a fenómenos y procesos en el orden social, como es el caso de la conceptualización que hace Schein (1982), para quien las organizaciones son como un sistema conformado por partes que interactúan entre sí, con otros sistemas que engloban a las organizaciones, como pueden ser los sistemas económicos globales o sistemas normativos, etc.

Teóricos de las organizaciones como lo son Alpander (1995) y Kein Lee (1995), se refieren a la necesidad que tienen las organizaciones productivas de mantenerse a niveles de eficiencia, calidad y competitividad enfatizando que dichas organizaciones requieren implementar medidas fragmentarias a corto plazo, como por ejemplo, las reingenierías, las reestructuraciones administrativas, las alianzas estratégicas o los recortes de presupuestos, etc.; estos también sugieren que los directivos deben establecer una estrategia general intentando alcanzar metas corporativas globales y de largo alcance.

Los factores ante mencionados que influyen la efectividad y eficiencia en las organizaciones se abordan bajo una perspectiva global de interacciones sistémicas actualmente se manifiestan en las organizaciones más exitosas.

En los años 70's, las organizaciones se estimaban como la coordinación racional de las actividades de cierto número de personas que tratan de conseguir un objetivo común y explícito por la división del trabajo y de las funciones de jerarquía, autoridad y responsabilidad. Con el tiempo cambió esta concepción al grado de comparar las organizaciones como algo más, ya que al compararla con individuos parecen poseer una personalidad, pues pueden ser rígidas o flexibles, poco amistosas o serviciales, conservadoras o innovadoras.

Desde este punto de vista una organización informal se caracterizaba por poseer actitudes, sentimientos, percepciones y conductas no previstas por la organización que no se llegaban a adecuar a su planificación. En este tipo de organización se daban relaciones informales tales como acuerdos y estructuras de comunicación a través de objetivos, difusión, relaciones entre los miembros, incentivos, castigos, toma de decisiones, lealtad, etc. que se daban bajo una gama de manifestaciones como por ejemplo, rutinas, normas, tradiciones, reglas, la forma en hacer las cosas, tradiciones, vocabulario, descripción de cargos y otros patrones conductuales que llegaban a formar subunidades dentro de las organizaciones formales Schein, (1982).

Los autores antes citados admiten la importante función de la cultura organizacional como un todo.

## 2.2 FACTORES PRÁCTICOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Los factores prácticos se refieren a la economía y al mundo de las finanzas en países con elevados índices de productividad y competitividad que disputan los mercados internacionales en las grandes potencias industrializadas. Un ejemplo de ellos es el crecimiento de la economía del sudeste asiático a partir de la Segunda Guerra Mundial, cuando inmediatamente de la post-guerra Japón se volvió una potencia económica. En los últimos 20 años otras naciones como Corea del Sur, Taiwan, Hong Kong y Singapur han mostrado un crecimiento económico que rivaliza actualmente con Japón. Las mencionadas cuatro economías asiáticas en conjunto exportan tres veces más que América Latina.

En la esfera académica y de los negocios se cree que la mayor causa de este logro económico se encuentra en el sistema de administración aplicado en los países mencionados. Una explicación son los valores sociales locales relacionados con la manera en que se conducen los negocios, por lo que se ha centrado la atención en el aspecto cultural (Hicks y Reding, citados en Oh, 1991), atribuyendo el auge de la economía asiática a una combinación de factores favorables conformada por sus religiones e ideología (como es el Confucionismo en los países orientales), reflejando sus valores e ideales sociales.

En el plano micro-económico a mediados de los años 30's, la cultura organizacional se ha observado a través de los métodos de dirección de Estados Unidos de América, después de la Segunda Guerra Mundial. La cultura

organizacional llama la atención cuando organizaciones importantes de los Estados Unidos de América empiezan a exportar prácticas de dirección a otros países y comenzaron a experimentar dificultades en la aplicación de los modelos de dirección que tanto éxito habían proporcionado, de esta forma el Instituto Americano de Desarrollo elaboró programas de asistencia técnica para subsanar las dificultades que hicieron fallar el establecimiento de modelos norteamericanos en otros países, considerando así valores locales prevalecientes en la administración de los programas. Los profesionistas en el gobierno cuestionaban la aplicación de estas prácticas respecto a otras extranjeras, en ese entonces la cultura era sinónimo de nación que influenciaba la elección del destino de una práctica administrativa apropiada. El concepto de cultura como factor interno, en donde los directivos llegan a tener cierta influencia tuvo que esperar hasta la década de los 70's para obtener su reconocimiento.

En la actualidad ha vuelto a llamar la atención a los hombres de negocios y a los académicos e investigadores de las organizaciones, el alto rendimiento y funcionamiento económico de firmas como IBM, MC DONALD'S, etc.; en donde se ha puesto atención a los valores y creencias de los directivos personificados en la cultura de esas organizaciones, donde se sugiere que el rendimiento financiero superior sostenido por esas firmas se caracteriza por la existencia de valores gerenciales fuertes que definen cómo los directivos conducen los negocios.

## 2.3 CONCEPTOS TEÓRICOS SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional es un factor clave para el logro del éxito de una empresa, de ahí que en los últimos años se ha puesto de moda los estudios sobre cultura.

Para Rosenzweig (1988), las organizaciones tienen culturas diferentes, objetivos, valores, estilos de administración y normas para realizar sus actividades. Considerando la definición de organización que hace Guest (1962, citado en Blum, 1985), como un grupo grande de personas comprometidas en actividades dependientes que tienen un propósito determinado, por lo tanto desde el punto de vista de la psicología organizacional se percibe como un sinónimo de empresas industriales que están dedicadas al objetivo general de obtener un beneficio de producción y venta de bienes y servicios. En este orden de ideas, la cultura de una organización compartirá características enfatizando la importancia de los valores y creencias compartidas, así como su efecto sobre el comportamiento del personal. Rozenzweig (1988), considera que la cultura organizacional es un conjunto de valores, creencias y mitos que los miembros tienen en común, ya que la cultura ofrece formas definidas de pensamiento, sentimientos y reacciones que guían la forma de la toma de decisiones de los participantes de una organización.

El problema para definir cultura organizacional se debe a que es un concepto por sí solo ambiguo. La teoría Lewineana de los sistemas tanto de campo como la

cognoscitiva genera dice que los sistemas que cuidan algún tipo de equilibrio, la tentativa de reducir el desacuerdo atrayendo categorías básicas o suposiciones en la sincronización de uno con el otro (Durkim, 1981; Festinger, 1957; Hebb, 1954; Heider, 1958; Hirschorn, 1987 y Lewin, 1952, citado en Schein, 1990). Mientras que la teoría de los sistemas concibe la realidad como un todo cuyas partes se articulan bajo principios funcionales que se han aplicado al orden social. Desde esta teoría Schein (1992), conceptualiza las organizaciones como un sistema que está conformado por partes que interactúan entre sí con otros sistemas que engloban a las organizaciones, como pueden ser sistemas económicos, sistemas normativos, etc. Se considera que desde esta perspectiva existe un problema conceptual, pues los sistemas contienen subsistemas mientras que las organizaciones contienen grupos y unidades dentro de ellas, por lo que no es claro el alcance y la tendencia hacia el equilibrio que puede existir en un sistema complejo.

Cualquier grupo definido con una historia compartida tiene una cultura y dentro de la misma pueden existir muchas subculturas. Si la organización como un conjunto ha tenido experiencias compartidas entonces habrá una cultura organizacional total. En cualquier unidad dada se presentará la tendencia de integración y consistencia siendo posible para que coexistan las unidades en un sistema largo, tener culturas que son independientes inclusive en conflictos entre una y otra. La cultura para Schein (1990), es un patrón de suposiciones básicas inventado, descubierto y desarrollado por un grupo determinado para hacerle frente a sus

problemas de adaptación externa e integración interna, trabajando suficiente para hacerla válida, y enseñarlo a sus nuevos miembros como el camino correcto para percibir, pensar u sentir en relación a esos problemas.

Considerando lo anterior, la fuerza y consistencia depende de la estabilidad de un grupo, del tiempo de duración del mismo, de la intensidad de las experiencias de enseñanza del grupo, del mecanismo por el cual tuvo lugar el aprendizaje (refuerzo positivo), la fuerza y claridad de la presunción y los líderes del grupo. Una vez que el grupo haya aprendido a contener la presunción en común, van resultando automáticamente los patrones de percepción, pensamiento y comportamiento que proporcionan un "significado de estabilidad y comodidad"; la inquietud que resulta de la incapacidad para entender o predecir eventos sucedidos alrededor del grupo se reduce por el aprendizaje compartido. Así la fuerza y tenacidad de la cultura se derivan de esta inquietud compartida (Hirschorn, 1987; Menzies, 1960 y Schein 1985, citados en Schein, 1990).

El interés por las organizaciones aumentó a medida que las teorías y los métodos le permitieron al psicólogo capacitarse y analizar los problemas de los individuos en una organización y probar sus ideas con la investigación empírica. Recientemente se ha visto cómo se genera el paso de una psicología industrial a una psicología de las organizaciones enfocada a los sistemas y al desarrollo de los mismos (Schein, 1990). Los factores que han impulsado este cambio son la introducción de conceptos sociales y antropológicos en el campo de la psicología y el crecimiento de la psicología social que ha proporcionado al psicólogo a una

variedad de métodos de investigación, pero aún existe la falta de una metodología adecuada que aborde el estudio de la cultura en las organizaciones.

Allarie y Firsirotu (1984), mencionan que es necesario establecer la definición vaga y variable del concepto de cultura. La teoría organizacional a veces presenta la cultura como una característica indefinida de toda sociedad, como uno de los numerosos factores de contingencias que ejerce una influencia desconocida y variable sobre el funcionamiento organizacional.

Hoy en día se le atribuyen características culturales a las organizaciones, ya que engendran valores, creencias y significados creadores de mitos y leyendas que se adoman con ritos, costumbres y ceremoniales.

## 2.4 CONCEPTOS METODOLÓGICOS EN LA PRÁCTICA EMPRESARIAL

Al hacer una revisión de la literatura sobre cultura organizacional desde una postura metodológica logramos percatarnos que no es muy vasta; sin embargo, se pretendió retomar autores cuyos estudios se adecuaran más a la presente investigación.

La etnografía, para Pompeya (1987), es una metodología que examina grupos y procesos humanos donde el investigador etnográfico se adentra en la vida cotidiana del grupo para tener contacto directo y captar los valores, costumbres, tradiciones, actitudes y concepciones del mismo; se interesa por conocer el punto de vista de los sujetos invirtiendo gran parte de su tiempo en observar, escuchar y tratar de comprender su objeto de estudio. Dado que el fenómeno cultural es muy amplio se combinó una serie de metodologías como la etnografía que incluye el análisis de contenido porque complementa el análisis etnográfico.

Cooch y Richard (1986), arguyen que la investigación etnográfica es la actividad descriptiva que en el trabajo de campo de psicólogos cualitativos tiene como objeto exponer las características o cualidades de los fenómenos; tiene carácter diagnóstico cuando se propone establecer relaciones causales entre ellos; los estudios diagnósticos tienen carácter correctivo cuando quieren atenuar efectos (Garza, 1988).

Para analizar la cultura de un grupo en lo particular, Schein (1990) dice que es necesario hacerlo en 3 niveles que son: 1) artefactos observables, 2) valores, 3) enfatizando lo básico de la presunción. Cuando uno entra a una organización, se observa y se siente sus artefactos, esta categoría incluye todo sobre la disposición física, el código de vestimenta, la manera en que la gente se dirige a otros, el olor y la sensación del lugar, su intensidad y se archivan manifestaciones tales como los records de las compañías, productos, sistemas de filosofía y reportes anuales. El problema de los artefactos es que son palpables, pero difíciles para descifrar con precisión, podemos ver si una organización es más formal y burocrática que otra, pero eso no dice nada del significado que tiene para sus miembros.

Un defecto de estudiar los símbolos organizacionales que incluyen historias, mitos y otras cosas como artefactos, es que podemos hacer deducciones incorrectas de ellos si no sabemos la forma en que ellos se relacionan, para poder enfatizar las presunciones. En cuanto a las historias organizacionales, conllevan una problemática, debido a que nos enseñan que uno no siempre percibe claramente las suposiciones que hay detrás de ellas.

Metodológicamente, podemos analizar la cultura por medio de las entrevistas, cuestionarios o instrumentos de inspección, de tal modo que uno puede estudiar la forma en que se adoptan las culturas y los valores documentados, normas, ideologías, caracteres y filosofía. Esto es comparable a los etnógrafos cuando preguntan a los informantes claves el por qué de ciertos fenómenos observados y por qué suceden de tal manera.

En la actualidad se han incrementado los estudios sobre Cultura Organizacional

donde se intentan describir, analizar, sistematizar o encontrar relaciones causales en los diferentes fenómenos de la vida laboral, por ejemplo Schein (1990), plantea que los estudios de cultura organizacional se clasifican en cuatro tendencias de investigación que son por cuestionarios, estudios etnográficos, estudios históricos e investigaciones clínico-descriptivas.

En las investigaciones hechas con cuestionarios, se considera la cultura como una propiedad de los grupos que puede ser sujeta a medición a través de cuestionarios dirigidos, sin embargo, el problema es que se asume el conocimiento previo de las dimensiones relevantes para ser estudiadas que se derivan estadísticamente de un gran número de grupos de ítems, no quedando claro si el conjunto inicial del ítems es lo bastante amplio y relevante para abordar lo que cualquier organización pudiera considerar como cultura y no es seguro que algo tan abstracto como la cultura pueda ser medida con instrumentos o escalas en su totalidad.

Los estudios clínico-descriptivos donde algunos autores denominan este tipo de intervenciones como desarrollo organizacional, pues al observar áreas tradicionales confusas como pueden ser los altos niveles directivos, los consultores observan los fenómenos organizacionales como un derivado de sus servicios asumiendo este procedimiento como una investigación clínica.

En cuanto a los estudios etnográficos, los conceptos y métodos desarrollados en sociología y antropología se han aplicado a estudios organizacionales para poder describir los fenómenos y que puedan ser realmente comprendidos. Una aportación antropológica es el pensamiento inductivo sobre las características

comportamentales de las organizaciones abriendo un espacio para el problema del contenido idóneo y de los temas de interés para estudios psicométricos de cultura organizacional un tanto abstractos.

Wood (1987), arguye que el término etnografía se deriva de la antropología y su significado es descripción del tipo de vida de un grupo de individuos. La etnografía se interesa por lo que la gente hace, por cómo se comporta e interactúa; trata de descubrir sus creencias, valores, perspectivas, motivaciones y el modo en que todo eso se desarrolla o cambia con el tiempo o de una situación a otra. El etnógrafo se interesa por lo que hay detrás de la superficie de los hechos, por la perspectiva del sujeto y por el punto de vista que éste tiene de los demás.

La descripción etnográfica tiene dos rasgos; uno interpretativo del flujo del discurso social y la interpretación que consiste en tratar de rescatar lo dicho en el discurso. El otro rasgo es microscópico, pues atiende a fragmentos limitados de la realidad social. Por otra parte, los hallazgos etnográficos son sólo particulares y lo importante de las conclusiones es lo complejo del carácter específico y circunstanciado.

En la etnografía se representa la realidad estudiada, pues es una empresa holística, ya que da una descripción rigurosa de relación entre los elementos característicos de un grupo. La muestra para la etnografía es más bien intencional, sistemática y teóricamente conducida, en este caso se refiere a la muestra temática, más que a una muestra de sujetos u objetos de investigación.

La recolección de datos generalmente se hacen en el campo elegido y cuando

éstos son limitados son por causa de la capacidad del observador. La definición previa de categorías de análisis deben de surgir de la observación de los fenómenos y posteriormente se sistematizan. Sin embargo, en esta investigación por razones de tiempo, recursos, preparación etc., se aplicaron instrumentos hechos con base a otros instrumentos de estudios anteriores. Las categorías consideradas en esta investigación fueron: 1) Creencias, 2) Normas y procedimientos, 3) Supuestos o hipótesis, y 4) Valores. De las cuales se desprenden otras que más adelante se definen.

Wood (1987), clasifica 5 etapas de investigación etnográficas: análisis especulativo, clasificación y categorización, formación de conceptos, modelos o tipologías y teorías.

- 1) El análisis especulativo es una reflexión tentativa a partir de la recolección de datos y consta de comentarios que van al margen de la transcripción de los hechos conectando la discusión con el análisis principal, en donde se formulan juicios iniciales acerca de los datos registrados.
- 2) La clasificación y categorización se da cuando la masa de datos se incorpora a las notas de campo, en las transcripciones y en los documentos y posteriormente dichos datos se ordenan con cierta sistematicidad lógica.
- 3) La formación de conceptos acerca de un fenómeno llega a través del estudio intensivo de: A) Los datos mediante su organización en grupos explicándoles de alguna manera a modo de verificación de la comprensión y exactitud de todo el modelo. B) De la literatura esparcida a lo largo de los años. De todo ello puede

surgir propiedades o aspectos que se hallan omitido o pueden sugerir datos acerca de la literatura.

4) Los modelos son réplicas de algunas cosas que a menor escala se mantienen fiel a las proporciones y funciones de lo que representa. El objetivo de los modelos es representar en una escala reducida los componentes esenciales de procesos complicados, la construcción de los modelos es con base a nuestros datos. Las tipologías tienen como función reunir una masa de detalles en una sola estructura organizada donde los tipos más importantes están explícitamente indicados. Además proporcionan una base de comparación y construcción.

5) Las Teorías se pueden elaborar de acuerdo a ciertos conceptos y principios tomados de muchas fuentes o tomando datos generales en la propia investigación.

La cultura la describe Gordon (1997), como la parte de un ambiente interno que incorpora una serie de supuestos, creencias y valores que comparten los miembros de una organización y que usan para guiar su funcionamiento. Por lo tanto, la forma en que se revela la cultura es por medio de dos modelos.

El primer modelo analiza la cultura organizacional en tres niveles conocidos como: 1) Artefactos, 2) Valores, y 3) Supuestos. A fin de revelar una cultura, uno puede empezar por los artefactos, los patrones audibles y visibles, el comportamiento, la tecnología, el arte (nivel 1). Posteriormente se busca más a fondo en los niveles 2 y 3 sucesivamente para encontrar valores. Y finalmente con el objetivo de elaborar una cultura, uno puede empezar por formular supuestos

(nivel 3), que después pasan a ser los valores (nivel 2) y en última instancia se reflejan en los artefactos (como el enunciado del nivel 1).

El segundo modelo es más reciente y describe la cultura organizacional como algo dinámico, porque los supuestos, valores, artefactos y símbolos interactúan en cuatro procesos culturales:

- 1) En las manifestaciones los supuestos culturales se revelan por medio de las percepciones, de los conocimientos y de las emociones en los miembros de la organización (por ejemplo, el servicio al cliente tiene mayor prioridad).
- 2) En la realización las percepciones, los conocimientos y las emociones se transforman en artefactos tangibles en donde al mismo tiempo pueden estar incluidos, ritos, rituales, mitos y relatos, (por ejemplo, la prioridad que tiene el valor del servicio al cliente en el caso de los giros).
- 3) El simbolismo se explica a través de los artefactos concretos, los cuales adquieren un significado simbólico (por ejemplo, los representantes de servicio en locales del cliente que tratan de asegurar los mejores tratos simbolizándolos en la manera en que realizan sus actividades).
- 4) La interpretación se hace por medio del significado de los procesos simbólicos que están determinados por las personas que están adentro de la organización (por ejemplo, los ejecutivos consideran que el representante es un símbolo de el apoyo de estrategia comercial).

Sin embargo, la mayoría de las veces la cultura se ve por medio de la observación de sus artefactos donde los componentes culturales de la

organización incluyen el enunciado de la misión de los héroes, mitos, relatos, rituales, ceremoniales, así como las disposiciones físicas.

En este orden de ideas, los autores antes citados consideran elementos culturales que se pueden analizar psicológicamente, pero ¿de qué manera se está haciendo?, ¿cómo operacionalizan el constructo "Cultura Organizacional", qué instrumentos prevalecen en las investigaciones y cuál es el esquema básico de esta investigación?

Es importante no pasar por alto estas cuestiones, ya que de ellas depende una buena revisión para generar una metodología de nuestro propio estudio de Cultura Organizacional.

## 2.5 ELEMENTOS CULTURALES

En este apartado se exponen los elementos culturales según varios autores y que de alguna manera servirán más adelante para poder identificar los que se adecuen a nuestro estudio.

Autores como Holmes y Marsden (1996), consideran la cultura organizacional como el conjunto de valores que se comparten en una organización, estos autores exploran los valores que comparten despachos de contaduría pública en USA, investigando juicios de valor presentados en una serie de documentos organizacionales considerando el análisis de contenido efectuado por Kabanoff (citado en Holmes y Marsden, 1996), en donde se determina un conjunto de documentos divididos en documentos externos (boletines al cliente, procedimientos de reclutamiento y selección de personal) y documentos internos (planes estratégicos, formas de valoración de desempeño, manuales de empleo y boletines de personal). Mediante estos documentos exploran metas organizacionales, valores, políticas de manejo de recursos humanos, juicios filosóficos de la organización, servicios al cliente y actitudes de la empresa.

Para éste estudio se utilizó un diccionario (Kabanoff) que contiene palabras claves que describen el tema valorado o el interés que está siendo medido. También se utilizó un paquete estadístico "Texpack VPC" con el cual contabilizaban de cada enunciado una o más palabras claves incluidas en el

diccionario de contenido, el cual consistió en 59 palabras separadas que describen 11 categorías de contenido (afiliación, autoridad, compromiso, equidad, liderazgo, normatividad, participación, desempeño, trabajo en equipo y recompensas) según la frecuencia de estas categorías se elaboraron cuatro tipos culturales ideales, que son el tipo cultural elitista (lo mejor, el más alto rango en una sociedad), el tipo cultural de liderazgo, el tipo de cultura meritosa (o de acuerdo a los logros) y el tipo cultural colegial o universitaria (bajo la base de sus perfiles de valores).

El análisis de contenido es útil, ya que mide y describe objetivamente lo que la organización está diciendo de sí misma. Sachman (citado por Holmes y Marsden, 1996), dice que el análisis de contenido permite al investigador tomar material cualitativo y convertirlo en resultados cuantitativos que se pueden analizar y hacer inferencias y conclusiones.

El otro estudio realizado por Beyer y Trice (1984), sostienen que las normas, valores y supuestos son los que definen a la cultura organizacional; estos elementos se presentan, comunican y expresan "Formas culturales tangibles a los miembros de la organización; dichas formas se encuentran en las anécdotas, ritos, mitos y rituales que proveen de ejemplos familiares de cultura.

Las anécdotas acerca de los altos directivos o funcionarios expresan y afirman usualmente valores y normas importantes de la organización. Las actividades en la organización poseen consecuencias tanto prácticas (de la organización formal) como expresivas (de la organización informal). Entre las actividades se encuentran las juntas de los directivos, el entrenamiento del personal etc. Estas actividades

tienen un fin práctico y utilitario dentro del esquema de la organización. Las actividades también poseen un aspecto "expresivo" pues por medio de ellas la organización manifiesta ideas o principios fundamentales, el tipo de normatividad etc. Dentro de las formas culturales de Beyer y Trice (1984) se identifican:

- Ritos: son un conjunto de actividades dramáticas elaboradas que combinan varias formas de expresión cultural con consecuencias prácticas y expresivas.
- Ritos de fortalecimiento: son actividades ceremoniales que fortalecen el estatus personal o grupal y las identidades sociales de los miembros de la organización.  
Ritos de integración: creencia de diferenciarse en subgrupos que el surgimiento y consolidación de sentimientos compartidos que unen subgrupos y comprometen a ellos con el sistema al incrementar la interacción (fiestas de fin de año).
- Rituales: son un conjunto estandarizado y detallado de técnicas y conductas que manejan ansiedad.
- Mitos: son la narrativa de eventos imaginarios que explican orígenes y/o transformaciones de algo; son creencias no cuestionadas de técnicas y conductas que no están sustentadas por lo hecho.
- Símbolos: son cualquier objeto, acto o evento cualidad o relación que sirve como vehículo para significados convenidos para representar otra cosa.
- Artefactos: son objetos o materiales hechos por la gente para facilitar culturalmente las actividades expresivas.

La cultura organizacional para Deal y Kennedy (1982), es concebida como un

conjunto de valores y asunciones que manifiestan los miembros de una organización; estos autores emplean el análisis cualitativo mediante técnicas de consultoría, observación directa, revisión de fuentes documentales e interacción con el personal de la organización. Entre los elementos culturales que manejan como indicadores para emprender un diagnóstico de cultura organizacional están:

- **Escenario físico:** es la observación de las instalaciones (edificios, oficinas etc.) en donde los muebles, terminados, decoración, iluminación que se observan de secciones, áreas o departamentos indican algo de la cultura en cuanto a las tendencias prioritarias de la organización.
- **Lo que la compañía dice de sí misma:** mediante la revisión de informes, boletines, memorándums, circulares y toda comunicación escrita que se genere; donde las organizaciones de cultura vigorosa, en la medida en que el sistema de valores es importante, tiende a exaltar dichos valores tanto en el interior como al exterior.
- **Congruencia entre lo dicho y lo hecho:** es la observación de lo que la compañía habla de sí misma hacia el exterior y ver si es congruente con lo que se observa en el interior de la misma, a cerca del personal y sus valores.
- **Trato de los visitantes:** es la observación de como reciben, si el trato es igualitario a diferentes visitantes, si existen rituales y procedimientos etc.
- **Percepción de los elementos de la empresa:** mediante las entrevistas con el personal para conocer la impresión que se tiene de la empresa con preguntas sobre la historia de la misma, su éxito o fracaso, las formas de ascenso y

estimulación, instalaciones, higiene y seguridad, cómo es un día ordinario. A través de estos medios se pueden obtener valores, rituales, normas etc

- Observación hacia donde está orientada la cultura: si la empresa está dirigida hacia adentro o si su prioridad es la imagen al exterior, esto dice el interés que la empresa tiene respecto a los Recursos Humanos.
- Ascensos: observar y preguntar como se dan los ascensos y lo que se necesita para que éstos se den.
- Contenido de lo que se escribe y discute: al revisar el contenido de las circulares se puede delucidar valores etc. importantes para la empresa.
- Historia y anécdotas: encierran en sí misma valores, la evolución de la empresa y la percepción que se tiene de los miembros de la misma.
- Símbolos materiales: es la disposición física de la matriz corporativa, el tipo de automóviles que se proporcionan a ejecutivos superiores y la presencia o ausencia de aviones corporativos.

Schein (1991), considera la cultura organizacional como la personalidad de la misma. Dentro del modelo sistémico que propone se encuentran factores de análisis internos como una metodología para diagnosticar la cultura organizacional.

- Lenguaje común: es necesario saber si hay un lenguaje común, pues sirve de punto de referencia en la integración interna, a mayor lenguaje común mayor compartimiento de la cultura de la empresa.
- Fronteras del grupo: es la diferenciación entre los que pertenecen a la

organización y quienes están fuera de ella, ya que esto da un nivel de identidad y pertenencia, también da mayor fortalecimiento de la cultura de la compañía.

- Intimidad, amistad y amor: son formas en que se manejan las relaciones interpersonales y si la organización lo normaliza o no.
- Poder y estatus: son elementos claves para conseguir poder y estatus y si la organización tiene criterios y normas que los rigen.
- Incentivos y penalizaciones: son los comportamientos aceptados o premiados y rechazados, estos aspectos reflejan los valores de la organización.
- Evaluación superficial: se realiza en el primer contacto con la organización (el recibimiento a los visitantes, la decoración del lugar, el ambiente formal o informal, la movilidad del personal, énfasis en la calidad, innovaciones, exposición física de la filosofía y valores de la organización).
- Atención a lo inesperado: es la informalidad en el trato, el orden de las cosas, políticas del personal, entrenamiento, capacitación (percepción del personal vs lo real).
- Exploración de significados: es mediante la entrevista al personal, conociendo historias que permitan deducir actitudes y ambientes. Indagar los planes futuros de la empresa, atmósfera de trabajo, la imagen corporativa y la comunicación entre el personal.
- Determinación de supuestos subyacentes: se sugiere analizar la relación de la organización con el entorno, la toma de decisiones estratégicas, la orientación de la empresa al presente o al futuro, identificar héroes, villanos así como

criterio de selección y promoción, formas de evaluación de desempeño y como se valora el recurso humano.

Por último, mencionamos a Robbins (1991), para quien la cultura es un sistema de significados compartidos que giran alrededor de los siguientes ejes:

- **Atención al detalle:** donde se espera que los empleados demuestren precisión, análisis y atención al detalle.
- **Orientación a los resultados:** la administración se enfoca a los resultados más que en la técnica y en los procesos para alcanzarlos.
- **Orientación hacia las personas:** donde las decisiones de la administración consideran el efecto de los resultados sobre las personas.
- **Orientación hacia el equipo:** las actividades en el trabajo se organizan alrededor de grupos más que a individuos.
- **Energía:** donde la gente es energía y competitividad en lugar de tranquilidad y pasividad.
- **Estabilidad :** las actividades organizacionales prefieren mantener el estatus en lugar de insistir en el crecimiento.
- **Integración a la unidad:** se estimula a las unidades a que operen coordinada e interdependientemente.
- **Control:** donde las reglas, reglamentos y supervisión directa se aplica para verificar y controlar el comportamiento de los empleados.
- **Tolerancia al riesgo:** se estimula a los empleados a ser dinámicos e innovadores

y tomadores de riesgos.

- Criterios de recompensa: donde las recompensas como incrementos de salarios y promociones se asignan a empleados sobre las bases de criterios del desempeño del empleado en contraste con la antigüedad, favoritismos u otros factores no relativos al desempeño.
- Tolerancia al conflicto: donde se estimula al personal a ventilar en forma abierta conflictos o críticas.
- Orientación "Medios-fines": donde la administración se enfoca sobre los resultados o productos antes que en las técnicas y procesos que se aplican para alcanzar dichos resultados o productos.

## 2.6 TIPOLOGÍAS O MODELOS CULTURALES

Los modelos son unas réplicas cuya finalidad es la de representar en una escala reducida los componentes esenciales de procesos complejos, pero de rápida captación. Del mismo modo las tipologías tienen una función similar; por tal motivo se exponen algunos autores y sus aportaciones respectivas que servirán de comparación o para identificar las culturas que arrojará este estudio.

Robbins (1991), brindan una clasificación de diferentes tipos culturales:

- **Cultura fuerte:** es donde se ejerce mayor influencia entre sus miembros, entre más sea el personal que acepta los valores centrales mayor es la cohesión a ellos y más fuerte será la cultura. Se origina la adhesión, fidelidad y compromiso organizacional disminuyendo la probabilidad de abandonar la empresa, es una cultura donde se da una disminución de rotación de personal.
- **Cultura débil:** es donde no se tiene un conjunto de valores y actitudes claramente establecidos y ampliamente difundidos, en el caso de existir valores y actitudes prototípicas estos no guían el comportamiento de las personas.
- **Cultura funcional:** es aquella que es capaz de cumplir plenamente los objetivos de una sociedad para lograr los resultados deseados.
- **Cultura disfuncional:** aquí se pierde la capacidad de lograr los resultados satisfactorios o de enfrentar los cambios que se presentan generando malestar permanente de los individuos que la conforman, falta una guía que de acción de

los sujetos, incompatibilidad de los valores, actitudes, creencias intereses etc.

- **Cultura rígida:** se da en un grupo donde no existe flexibilidad suficiente para adecuarse a los cambios del entorno que pudieran aparecer para hacer frente a los nuevos retos y transformaciones con recursos y formas tradicionales. Aquí son característicos los valores y actitudes centrales de la sociedad aceptándolos con firmeza y compartiéndolos ampliamente; entre más sean los miembros que aceptan los valores, mayor es la adhesión a ellos y la influencia es profunda sobre el comportamiento de los mismos generando así una cultura fuerte.

Mientras que Lessem R. (1992), muestra otra clasificación:

- **Cultura primaria:** aquí hay un regreso a la unidad primordial de la comunidad unida donde el productor y el consumidor, el arte y el artefacto están muy integrados y dirigidos de una manera visible y personal. Esta cultura se manifiesta por las historias, leyendas y cuentos de hadas, elementos tangibles, declaraciones, manifiestos de misiones y servicios, héroes del negocio y una red cultural de personajes; dirección errante y una inclinación por la razón.
- **Cultura de poder:** generalmente está en las pequeñas organizaciones, esta cultura depende de una fuente central de poder con una central que permite rayos de influencia interconectados por canales funcionales especializados; entre más se está en el centro mayor es el poder y la influencia. El control se ejerce a través de personas claves; los trabajadores bajo esta cultura piensan en forma instintiva, toman soluciones de forma rápida.

Por otra parte Klein (1995), clasifica la cultura de la siguiente manera:

- **Cultura humanística y auxiliadora:** se da en organizaciones que son dirigidas en forma participativa y centrada en la persona donde se espera que los miembros sean apoyados, constructivos y abiertos a la influencia en su trato con cualquier otro para a crecer y a desarrollarse dándole tiempo a la gente.
- **Cultura afiliativa:** se encuentra en las organizaciones que toman prioridad en las relaciones interpersonales constructivas en donde los miembros son amigables, abiertos y sensitivos a la satisfacción de su grupo de trabajo.
- **Cultura de aprobación:** aquí se evitan los conflictos y las relaciones interpersonales son placenteras (aunque sea superficialmente), los miembros sienten que deben de estar de acuerdo con los otros y obtener la aprobación de ellos siendo apreciado por los demás.
- **Cultura convencional:** pertenece a las organizaciones conservadoras, tradicionalistas y burocráticas donde los miembros son conformistas que siguen las reglas y teniendo una buena impresión siguiendo las políticas.
- **Cultura dependiente:** se da en las organizaciones controladas jerárquicamente y no participativas donde las decisiones están descentralizadas a través de los líderes.
- **Cultura de evitación:** se observa en las organizaciones que aplazan o frustran el premio o el éxito, pero si castigan los errores donde este sistema negativo de recompensas conduce a las personas a cambiar responsabilidades con otros para evitar cualquier posibilidad de castigo por un error.

- Cultura de oposición: aquí prevalece la confrontación y el negativismo es premiado o reforzado, los miembros obtienen estatus por ser críticos aunque tomen decisiones seguras pero inútiles siendo fuertes para impresionar.
- Cultura poderosa: se encuentra en las organizaciones no participativas con una estructura basada en la autoridad inherente en las posiciones de los miembros; se cree que se debe de reforzar el control a los subordinados y a ser responsable de las demandas de los superiores.
- Cultura competitiva: aquí se premia al mejor desempeño, la gente opera en una estructura de "ganar-perder" y creen que ellos deberían de ganar mejor "contra" los que trabajan en una competencia nunca buscando perder.
- Cultura de competencia y perfeccionismo: se da las organizaciones donde el perfeccionismo, persistencia y trabajo duro son valorados; los miembros sienten que deben evitar todo error, mantenerse fuera de cualquier otra cosa y trabajar muchas horas para tener objetivos marcadamente definidos.
- Cultura de logro: caracteriza a las organizaciones que hacen cosas bien y valoran los miembros quienes establecen planes para alcanzar esas metas, además se proponen con entusiasmo.
- Cultura de actualización: caracteriza a las organizaciones que valoran la creatividad, calidad y cantidad así como los logros de tareas y el crecimiento individual; los miembros están alentados para disfrutar su trabajo, desarrollarse así mismo y buscar nuevas e interesantes actividades.

Por otra parte Kabanoff (citado en Holmes y Mardsen, 1996), clasifica y perfila la cultura ideal en los siguientes 4 tipos:

- Colegial o universitaria: este tipo de cultura se caracteriza por estar orientados a proyectos, es una cultura de equipo donde el resultado es lo más importante, el énfasis está colocado en los grupos y premios que son distribuidos equitativamente.
- Meritoria: este tipo de cultura enfatiza el que la gente es el atributo más importante de una organización, donde las personas son premiadas por su desempeño.
- Elitista: esta cultura se basa en el poder que se encuentra en los niveles más altos de la jerarquía organizacional, donde poder, recursos y premios son concentrados en los niveles altos. Caracterizada por la baja moral y la alta rotación.
- Liderazgo: esta cultura esta basada en un estilo fuerte de liderazgo donde el poder es delegado a otros líderes abajo de la cumbre.

Los elementos antes expuestos por diversos autores nos llevan a seleccionar tres fuentes de información (entrevistados, documentos e instalaciones físicas), porque como se señaló en el apartado 2.4 sobre conceptos metodológicos en la práctica empresarial, metodológicamente la cultura puede ser analizada por medio de las entrevistas, cuestionarios o instrumentos de inspección para extraer información de instalaciones físicas y documentos corporativos, ya que la cultura se manifiesta en

todo lo que se dice y hace en una empresa incluyendo el estilo de sus edificios.

Por otra parte, con lo expuesto en el marco conceptual referencial se llegó a definir la cultura organizacional, para el presente trabajo como a continuación se menciona:

La **"Cultura Organizacional"** es conjunto cuatro categorías básicas (Friedman, J. A. 1991; Holmes, S. y Marsden, S. 1996; Schein, E. 1990 y Oh, T. K. 1991), donde valores, normas, creencias y supuestos básicos fundamentan la ideología de una organización. Estas categorías se proyectan por medio de eventos simbólicos (tales como ritos, ceremoniales, historias, anécdotas y frases hechas, etc.; Beyer y Trice, 1984 y Harris, S. G. y Sulton 1986), los cuales se reflejan en las estructuras y procesos tanto formales como informales, permitiéndole al sujeto darse sentido a él mismo así como también al rol que desempeña en la organización (Haskins, 1986 y Robbins, 1991).

## CAPITULO 3

### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Desde la perspectiva teórica-metodológica es necesario explorar el tema de la Cultura Organizacional con el objetivo de clarificar aspectos conceptuales y metodológicos que más se adecuen a nuestros objetivos y recursos de investigación.

En el caso de Schein (1990), el campo de la psicología organizacional, creció con el desarrollo de los negocios y las escuelas de administración. Conforme se iban relacionando con el entendimiento de las organizaciones y con el desarrollo de las relaciones Interorganizacionales, los conceptos sociológicos y antropológicos comenzaron a influenciar el campo.

La aplicación del concepto de cultura en las organizaciones es reciente, debido a que más investigadores se interesaron en fenómenos organizacionales y vieron la necesidad de delimitar el concepto para explicar variaciones en los patrones de comportamiento organizacional.

A medida que más investigadores y teóricos han examinado la cultura organizacional, se ha dado una relativa inclinación por investigaciones de tipo clínico y descriptivo, pues cuando la cultura ha sido examinada por medio de

cuestionarios dirigidos, pero estos no han sido claros para algo tan abstracto como lo es la cultura, como para ser medida con instrumentos de medición para todo.

El método clínico descriptivo se caracteriza porque los datos están reunidos cuando el especialista se encuentra activamente ayudando al sistema del cliente mientras la investigación avanza y éste abre categorías de información que posiblemente se oculten a la investigación. Sin embargo, el problema con este método es que no proporciona una amplia descripción etnográfica, ni del rigor metodológico de la examinada hipótesis cuantitativa.

Lo recomendable desde nuestro punto de vista, en relación al concepto de Cultura, es combinar la etnografía y la investigación clínica para tratar de entender este concepto tan complejo. El problema radica en que la cultura es un fenómeno totalmente dinámico dentro de las organizaciones y es mejor estudiarla con métodos combinados. Hasta que nosotros tuvimos un mejor entendimiento de como trabaja la cultura, lo mejor para estudiar éste fenómeno son las investigaciones cualitativas que combinen métodos etnográficos, con entrevistas y métodos de observación clínicos y trabajos de consulta (Schein, 1987 citado en Schein, 1990), como tradicionalmente se venía haciendo desde un paradigma con métodos cuantitativos.

Con el fin de contribuir al aspecto dinámico del fenómeno cultural se propone una metodología de investigación que combine diferentes métodos en el campo de la psicología, particularmente en los Diagnósticos de Cultura Organizacional.

Rojas (1993), considera que plantear un problema significa reducirlo a sus aspectos y relacionarlos con el fin de iniciar un estudio intensivo, de tal forma que

el investigador, por medio de una hipótesis vaya a nuevas interrogantes y posteriormente a nuevas hipótesis, las cuales servirán para seleccionar las técnicas a emplear y el diseño de los instrumentos necesarios para realizar la investigación.

Por lo antes expuesto, y a partir de la literatura revisada se pretende conocer: ¿Cuál es la cultura que prevalece en la empresa de telecomunicaciones "T", por ser esta una empresa modelo, representativa de la economía nacional y los cambios que se han dado en los 10 últimos años?; si hay cambios culturales en las etapas que ha vivido la empresa "T" (de empresa paraestatal y monopólica a empresa privada) ¿cuáles son?. De aquí que en el presente trabajo de investigación se plantearon los objetivos que adelante se mencionan.

### 3.2 OBJETIVOS

Antes de exponer los objetivos es necesario explicar el concepto de diagnóstico que se usó en este estudio, para que al lector se le facilite su comprensión.

Por diagnóstico es el procedimiento por medio del cual se identifica un fenómeno o concepto manifestado en un contexto dado, para dividirlo en pequeñas unidades y pueda ser analizado, medido o descrito. Como consecuencia de esta perspectiva la cultura es considerada como un concepto para que dichas medidas empíricas sean desarrolladas en forma más eficiente, de tal modo que historias, rituales y ritos organizacionales simbolizan manifestaciones y otros elementos culturales para validarlos como un conjunto cultural, por lo que combina la etnografía y la investigación clínica y descriptiva para el mejor entendimiento del concepto de cultura (Beyer y Trice, 1984; Harris y Sutton, 1986; Martin y Siehl, 1983; Schall, 1983; Wilkins, 1983; citados en Schein (1990)).

Los objetivos del presente estudio se dividieron en un objetivo general y tres objetivos específicos, los cuales se mencionan en el siguiente apartado.

### **3.2.1 OBJETIVO GENERAL**

Conocer cómo es un proceso diagnóstico para culturas organizacionales, planificando, documentando, desarrollando e integrando las fases de identificación de fuentes, obtención y sistematización de datos y análisis de información que permitiera elaborar un diagnóstico en una empresa de telecomunicaciones.

### **3.2.2 OBJETIVOS PARTICULARES**

Fue necesario identificar los elementos culturales dentro de tres fuentes de información (instalaciones físicas, entrevistados y documentos corporativos) para poder llevar a cabo los tres objetivos particulares que a continuación se mencionan:

1. Comparar la cultura organizacional entre los dos últimos periodos más importantes de la empresa, el primero va de 1987 a 1990 (empresa paraestatal y monopólica) y el segundo va de 1991 a 1997 (empresa privada y monopólica).
2. Comparar los rasgos culturales entre los diferentes sectores de la empresa por nombramiento (sindicalizados y no sindicalizado) y por antigüedad (menos de 10 años y más de 10 años).
3. Contrastar los núcleos culturales promovidos por la Dirección (cultura corporativa) con los núcleos culturales del personal entrevistado y de la observación directa (cultura real).

### 3.3. CATEGORÍAS

Pardinas (1985), menciona que la técnica sobre análisis de contenido requiere de categorías que señalen cualidades. Las categorías de análisis emergen de la observación genérica de los fenómenos, en tal caso la mayoría de los etnógrafos prefieren nadar en datos por incómodos que éstos sean hasta que emergen las categorías por sí mismas y dirijan toda sistematización; las masas de datos en las notas de campo se transcriben ordenándolas sistemáticamente mediante la clasificación completa, coherente y lógica, posteriormente se identifican las categorías más importantes que a su vez se subdividen en subcategorías, esto dependiendo del nivel de análisis (Wood, 1986).

Para la definición operacional de las categorías se necesitan especificar los indicadores que determinan si una unidad debe caer en esa categoría, Festinger y Katz (1987).

La operacionalización de las categorías en éste caso se realizó con la previa revisión teórica de varios autores anteriormente citados en el marco conceptual referencial. Las categorías seleccionadas fueron las más adecuadas para poder realizar el diagnóstico y cada una de ellas tiene su esquema. La definición de las categorías para este estudio son las siguientes:

**Normas:**

Son el conjunto de reglas conductuales aceptadas individual o colectivamente que revisten varios grados de obligatoriedad y proporcionan un sistema de castigo y recompensa de las conductas (Ver figura 2).

**Creencias:**

Son un conjunto de conocimientos formado por actitudes y valores que comparten los miembros de una sociedad producto de su desarrollo histórico y determinan el tipo de héroe, rito o mito que predomina en una cultura (Ver figura 3). Un sistema de creencias influye la manera de percibir el mundo que lo rodea y sus convicciones más profundas (Holmes y Marsden 1996).

**Valores:**

Son elementos de juicio que conllevan un elemento emocional (Ver figura 4) e incluyen la idea de que los hombres hacen lo que es correcto, bueno o malo, y lo que se tiene por deseable por medios de atributos de contenido y de intensidad donde los premios indican que un modo de conducta es importante (Holmes y Marsden, 1996; Schein, 1990 y Friedman 1991).

**Supuestos o hipótesis:**

Son símbolos o artefactos representados por medio de vehículos, el mobiliario, el tipo de diseño y calidad de las instalaciones, la disposición del espacio físico, la vestimenta que refiere el modelo de status, poder, prestigio etc., que facilitan la vida al individuo (Ver figura 5).

### 3.4 METODOLOGÍA

La metodología usada en este trabajo se basó en las siguientes premisas:

1. Como una forma de concebir, planear y estructurar el abordaje de un fenómeno.
2. Como el sistema de técnicas (metodología de campo, exploratoria, análisis de contenido, etc.) para obtener y procesar información concreta que de cuenta de nuestro objeto de interés.
3. Como procesos de orden lógico (deductiva, hermenéutica, cualitativa, etc.)

Estos tres órdenes de referencia en la práctica metodológica están íntimamente relacionados entre sí, con el fin de lograr un diagnóstico más completo. La metodología que se aplicó en este trabajo fue de corte cualitativo, cimentada en el método etnográfico, el cual examina grupos y procesos humanos haciendo descripciones detalladas al entrar a la vida cotidiana del grupo y se concibe como un conjunto de significados y prácticas personales y colectivas, que por medio del contacto directo del investigador capta valores, usos sociales, costumbres del grupo, actitudes, tradiciones, creencias y concepciones con las cuales reconstruye el mundo; este método se usó en forma particular para rescatar lo dicho en el discurso de los empleados y de los directivos de la empresa y en forma general como proceso de orden lógico.

En este estudio se usó el método heurístico para descubrir la naturaleza y el significado de la cultura organizacional, recolectando, organizando y analizando datos a través de testimonios directos de las personas.

También se aplicó el método hermenéutico con la finalidad de interpretar y comprender la cultura organizacional desde una perspectiva propia y a través de la conducta humana, de lo que la gente dice y hace, como resultado del modo en que ella define e interpreta su realidad.

Finalmente se hizo análisis de contenido en el tratamiento de los documentos, porque como dice Arder (1987) en la vida cotidiana hacemos análisis de contenido cuando interpretamos lo que vemos y escuchamos; este tipo de análisis trata de describir con la mayor objetividad, precisa y generaliza lo que se dice sobre un fenómeno determinado en un lugar y tiempo determinado. El análisis de contenido es un elemento de interpretación que sirvió para las observaciones directas, el análisis de documentos y en alguna medida en las entrevistas.

## **POBLACIÓN**

Los entrevistados fueron 50 empleados de la empresa "T" del área metropolitana de ambos sexos, que laboren en oficinas generales, centros operativos de trabajo y centros de atención a clientes. Empleados según el nombramiento (tanto de sindicalizados como no sindicalizados) y que caigan dentro de los rangos de antigüedad de la empresa (más de 10 años de antigüedad y menos de 10 años de antigüedad). Empleados con categoría de líder informal, es decir, que tengan cierta jerarquía dentro de la empresa, ya sean directivos, gerentes o personal corporativo (gerentes o supervisores de sección); y empleados que pertenezca a la categoría de informantes informales (mandos medios y trabajadores de línea). La selección

de empleados fue por medio de la técnica de muestreo no probabilístico intencional, porque no se sabía con exactitud ni cuantos ni de que tipo de empleados se iban a encontrar.

## **ESCENARIO**

El escenario fueron las instalaciones de la empresa en el área metropolitana, en el lugar en el que se nos asignaba tanto para realizar las entrevistas como para revisar los documentos corporativos a los que se tuvo acceso.

## **INSTRUMENTOS Y APARATOS**

Como aparato se utilizó una grabadora con el objetivo de guardar fielmente la información de todas las entrevistas.

Los instrumentos fueron dos guías de entrevista (ver anexos 2 y 3), las cuales fueron diseñadas por el investigador con preguntas dirigidas a los empleados de la empresa "T", las preguntas básicamente se referían a creencias y valores culturales. También se usó un formato para la estructura de las revistas (ver anexo 4) y una guía de análisis documental (ver anexo 5), con temas referente a ritos, mitos, creencias y valores.

## **PROCEDIMIENTO**

Se realizaron cuatro fases y cada una de ellas con objetivos específicos, los cuales se mencionan a continuación:

### **FASE 1: IDENTIFICACIÓN DE FUENTES**

Se ubicó geográficamente las instalaciones físicas de la empresa "T" en un mapa (Ver figura 6), a las cuales se acudieron para realizar el estudio y se identificaron aproximadamente a 50 empleados tanto de confianza o no sindicalizados como sindicalizados para invitarlos en forma individualizada a platicar con respecto al tema. Posteriormente se contactó primeramente con el encargado del área de comunicación interna para solicitar las publicaciones de la organización y de otros documentos normativos, y posteriormente se contactó con el personal encargado del área de producción audiovisual para identificar la producción audiovisual de la empresa.

### **FASE 2: ACOPIO DE FUENTES Y OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN**

Primero se visitaron las instalaciones seleccionadas y se realizó una descripción de las mismas empleando la guía de observación (ver anexo 1), se aplicaron las entrevistas, empleando las guías de entrevistas (ver anexos 2 y 3) al personal previamente designado. Todas las entrevistas fueron grabadas para guardar la fidelidad de la información. Después se identificaron y solicitaron los documentos

corporativos (1987-1997) para revisarlos uno por uno. Finalmente se recopiló la información con el formato para la estructura de revista (ver anexo 4) y mediante la guía de análisis documental (ver anexo 5). Se identificaron y solicitaron los audiovisuales existentes para grabarlos y observarlos 3 veces cada uno de ellos.

### **FASE 3: SISTEMATIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN**

Se clasificó la información obtenida de la guía de observación (ver anexo 1) con apoyo del esquema sobre la categoría de supuestos (ver figura 5) y se transcribieron cada una de las entrevistas y se condensó la información clasificándola primeramente por categoría, posteriormente por nombramiento y finalmente por antigüedad. Se agrupó la información obtenida de las 93 revistas revisadas que van del años de 1987 al año de 1997 por categorías. Se resumió la información contenida en los videos enfatizando temas conforme a las categorías ya determinada en los esquemas (ver figuras 2, 3, 4 y 5).

### **FASE 4: ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

De cada una de las tres fuentes de información: (Instalaciones físicas, personal entrevistado tanto sindicalizado como no sindicalizado, y material documental hemerográfico y videográfico) resultaron elementos culturales, los cuales fueron analizados primeramente por fuente, posteriormente comparados por nombramiento y antigüedad de los empleados y finalmente por categorías

encontradas. El propósito del análisis de la información fue resumir las observaciones que se llevaron a cabo y saber si se responde a las interrogantes planteadas en el trabajo. Este estudio es cualitativo (descriptivo), por lo que su análisis se llevó a cabo en dos etapas. Rojas (1993), dice que la primer etapa se realiza el análisis individual y posteriormente en una segunda etapa se realiza un análisis general. En éste estudio se analizaron los resultados obtenidos en cada pregunta con el propósito de conocer la tendencia, situación o magnitud del aspecto detectado a través de los ítems o preguntas que tratan sobre un sólo factor. En primer lugar con base al análisis individual de preguntas se agruparon las respuestas según las categorías empezando por los más grandes. En segundo lugar se hizo un análisis por separado de las categorías considerando la frecuencia de las diferentes respuestas sobre una misma categoría para poder comparar y evaluar la información obtenida sobre un mismo rubro dando así una consistencia al análisis y confiabilidad a las conclusiones.

Para lograr lo anterior se realizó una discusión sobre los resultados obtenidos, los cuales se clasificaron en tres rubros siguientes:

1. Resultados generales: producto de la integración de la información clasificada en un condensado general A-1, en el cual se integró (vía comprensión e interpretación de los datos) la información reportada por el total de los entrevistados por categorías.
2. Resultados obtenidos por el tipo de nombramiento: producto de un condensado A-1.1 correspondiente a la antigüedad de los empleados (manos de 10 años de antigüedad y más de 10 años de antigüedad); y producto del condensado A-1.2

correspondiente el nombramiento de los empleados (empleados sindicalizados y empleados de no sindicalizados). Aquí se buscó un núcleo que se comparte en común y de significados afines por tipo de empleado y por categoría de análisis.

3. Resultados del cuadro comparativo A-2. correspondiente al contraste de respuestas de los empleados de menor antigüedad con los de mayor antigüedad y del resultado del cuadro comparativo A-3 correspondiente al contraste de la respuesta de los empleados sindicalizados con los empleados no sindicalizados.

Después de realizar los condensados anteriores se analizó comparativamente la cultura promovida por la Dirección (corporativa) y la cultura real (de la observación directa y del personal entrevistado).

En el análisis cualitativo se hizo una interpretación de la información buscando ideas o principios significativos en el discurso tanto de entrevistados como en documentos corporativos, esta interpretación se muestra en el próximo capítulo.

## CAPÍTULO 4

### LA CULTURA DE LA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES "T"

#### 4.1 INTERPRETACIÓN DE LOS ELEMENTOS CULTURALES

Después de realizar el análisis descriptivo, el interés se centró en integrar todas las respuestas con el propósito de hacer una interpretación en forma dinámica sobre la influencia que tiene cada uno de los factores en el fenómeno estudiado, ya que el objetivo del método hermenéutico es la interpretación con el fin de hallar un significado más profundo de los escritos, de los objetos y de las respuestas obtenidas. Esta interpretación se hizo tratando de cubrir los objetivos particulares previamente mencionados y con base a algunos autores que abordan el fenómeno de la cultura en las organizaciones .

La comunicación en la empresa "T" es deficiente, ya que se observó homogeneidad en actitudes poco constructivas, en la realización de trámites con carácter burocrático y poca circulación de información. La comunicación es un proceso a través del cual el personal de una organización adquiere sentido de la misma, de sus roles y deberes; es el significado que le da la gente en su vida y del funcionamiento de la organización. Pienso que en este hacer o dar sentido se vincula el lenguaje y la libertad de expresión, pues se promueven el intercambio de ideas creando así un grupo más homogéneo, en donde se comparten creencias, ideas, valores etc. y se determina un tipo cultural. Creo que la comunicación es

deficiente, porque la información no llega a todo el personal de manera oportuna, otra información se oculta como si no hubiera el interés de informar. Sin embargo, para mí, la libertad de expresión es uno de los aspectos que más se valoran en algunos sectores de esta organización, como es el caso de los empleados sindicalizados, esto podría ser porque ellos sienten un gran respaldo por parte del sindicato, ya que pueden expresarse con libertad sin miedo a ser despedidos.

En cuanto a los modismos en la empresa "T" considero que hay algunos homogéneos, como por ejemplo: "el guajolote" (es cuando un trabajador hace un trabajo y cobra por su cuenta), o "jueves taurinos" (día que despedían a la gente a partir de la privatización de la empresa, la palabra taurino tiene el significado de corrida o despido); estas frases son compartidas por toda la empresa y todos entienden el significado de ellas. Sin embargo, cada área o centro de trabajo posee un lenguaje más particular, como por ejemplo, el centro de atención de la red (CAR), lo llaman "el centro Car-Moloya", debido a su diseño arquitectónico (es un edificio muy cerrado), su decoración (con alta tecnología, pero poco acogedor), el acceso es en horarios restringidos, además laboran las 24 horas, los 365 días del año; su equipo de fútbol es llamado cárcel; el lenguaje cotidiano es más bien técnico. Desde mi punto de vista, parte del lenguaje depende del tipo de actividades que realiza cada área o centro de trabajo, también influye el diseño y la decoración del lugar laboral para que se genere un tipo de lenguaje característico de un grupo. Por otra parte, el lenguaje también es generado por de la necesidad de pertenencia de los individuos a un grupo y de ser identificados o diferenciados por otros miembros de la organización. El lenguaje en ambos sectores de

antigüedad (de menos de 10 años y de más de 10 años) reflejan las condiciones generales de trabajo, del ambiente y de sus relaciones laborales. Se interpretó que las relaciones con los jefes son buenas, armoniosas y accesibles, pero se dan a conveniencia provocando una falsa sinceridad. Considero de gran importancia el hecho de observar si existe un lenguaje común en toda la empresa o por secciones, porque así se puede detectar la integración de las personas en un grupo, ya que a mayor lenguaje común existe mayor integración interna y un tipo cultural particular.

La integración de los miembros a un grupo también se puede analizar a través de sus relaciones interpersonales, por ejemplo en "T", la forma en que se dan éstas entre las áreas de trabajo, considero que se dan a conveniencia; pues se observan actitudes patrimonialistas y de hermetismo, ya que pudiendo compartir información para facilitar su trabajo no lo hacen, tal vez sea porque entre áreas tratan de competir sin querer aceptar que se bloquean entre sí; por ejemplo, se encontró que en los centros operativos se vive un ambiente más sano, pues se empieza a ver un reconocimiento mutuo de capacidades y esfuerzo en favor de la organización en comparación con el ambiente en los centros corporativos, esta postura podría deberse en gran medida a que en los centros operativos la mayor parte de los trabajadores son sindicalizados y ellos trabajan más en equipo y luchan por sus derechos a nivel grupal, en comparación con los centros corporativos donde la mayoría del personal no está sindicalizado, se muestran más individualistas para trabajar y para pelear algún derecho. En cuanto a lo anterior, las relaciones entre el personal no sindicalizado y el sindicalizado refieren dos creencias contradictorias,

por una parte se habla del esfuerzo, sacrificio y disposición del personal hacia los objetivos de la empresa; por ejemplo, el personal no sindicalizado refiere frases muy comunes como "nos vamos hasta que Dios quiera" y "Trabajamos de sol a foco" (y con frecuencia se quedan a trabajar más allá de su horario laboral); pero al mismo tiempo, se dice que las relaciones entre este tipo de personal son difíciles, pues no se comparten los mismos objetivos dándose relaciones de ataque a conveniencia, esto se interpretó así al escuchar frases como "eso no me corresponde" o "no decidas, deja que se atasquen". En cuanto a las relaciones del personal sindicalizado son de unidad y familiaridad, sobre todo en algunos centros de trabajo, la razón podría ser la edad de los trabajadores, ya que en algunos centros en su mayoría son jóvenes que después de su jornada laboral se reúnen para jugar en equipo algún deporte o bien muchos de ellos estudian y por tal motivo se apoyan; por otra parte, muchos están en la edad de casarse y se invitan a las bodas y en otras ocasiones a los bautizos; al parecer este tipo de convivencia genera mejores relaciones en el momento de trabajar. El ambiente que se vive entre ambos sectores (sindicalizado y no sindicalizado) no es sano, se percibe tensión, puede ser en gran parte por la fuerza que tiene el sindicato y las rivalidades que se han creado al negociar empresa y sindicato algunos aspectos laborales. No obstante lo anterior, el ambiente en la empresa "T" permite sobrellevar cierta unión.

Las frases hechas nos hablan del ambiente laboral, pero también existen otras que nos refieren el servicio y atención al cliente; dentro del servicio se captaron tres niveles: el servicio requiere desarrollo, el servicio es adecuado y el servicio es

deficiente; comparativamente entre ambos sectores de antigüedad se dan dos creencias contradictorias, una es que el servicio y la atención al cliente es eficiente, esto podría ser en cuanto al deber ser, es decir, al discurso corporativo que busca implementarse en la realidad; la otra creencia es que el servicio y atención al cliente es deficiente y que se encuentra en un estadio de transición, esto podría ser en cuanto a los hechos, ya que los clientes aún se quejan.

A través de las anécdotas de altos directivos o funcionarios de la empresa "T", se identificaron villanos y héroes que expresan creencias y valores de la organización sobre algunos directivos déspotas y prepotentes como los llamados juniors y políticos; también se encontraron héroes, entre los cuales están empleados que por su comportamiento han personificado en algún momento de la historia de la empresa, los empleados de la "vieja guardia" que han dado o dieron su vida por la empresa y que ahora los han dejado de lado. Estas historias o anécdotas de la empresa "T", a mi parecer, nos narran hechos referentes a los fundadores de una organización, sobre conflictos internos o externos, que han influenciado a la misma en la toma de decisiones tanto internas como externas y que han dejado profunda huella en la estructura de la empresa. Desde mi personal punto de vista, "T" posee una estructura administrativa más vertical, tal vez se deba a que se han eliminado nombramientos y sueldos ostentosos, con esta medida los únicos beneficiados son los miembros de la organización allegados a los dueños o propietarios. Creo que aún prevalecen las formas burocráticas, ya que entre los acontecimientos se observa un nuevo estilo "pomposo" de dirección (más parecido al "show bussines"), que podría ser resultado de la privatización de la empresa y de la

evolución del concepto de organización, pues ya no es sinónimo de nación sino de un grupo de personas con el fin de producir y vender un bien o servicio.

En cuanto a rituales, en la empresa "T" se manifiestan en primer lugar los ritos de reconocimiento, que se plasman en eventos donde uno de sus miembros destaca algún aspecto en particular, como por ejemplo, el hecho de cumplir cierto número de años laborando en la empresa destacando aspectos de puntualidad y asistencia. En relación a los ritos de integración, éstos se encuentran en un segundo lugar de importancia, a través de los cuales se logra palpar una tendencia natural de diferenciarse y de expresar sentimientos compartidos que unen y comprometen a los empleados al incrementarse la interacción. En tercer lugar están los ritos de iniciación que sirven para la inducción al puesto y al centro de trabajo. Pienso que se manejan conductas de ansiedad a través de estos rituales, porque en los individuos hay una necesidad de ser tomados en cuenta.

Para diagnosticar la cultura organizacional, también se debe considerar lo que la compañía dice de sí misma, mediante una revisión de informes y toda comunicación escrita o no, exaltando valores tanto al interior como al exterior de la organización. En este sentido la imagen de la organización se divide en dos, pues junto a una imagen de "T" como una empresa experta, nacionalista, institucionalista, solvente, moderna con alta tecnología, etcétera, coexiste otra imagen deteriorada, la cual es de apatía, corrupción y burocracia.

Robbins (1991), dice que la cultura influye en la toma de decisiones administrativas como lo es el hecho de estimar el grado de recursos humanos para saber si éstos están siendo debidamente aprovechados. La creencia sobre este

aspecto es que en "T" no se aprovechan, pues existe gente muy preparada académicamente y en cuestión de experiencia que no ocupan o desempeñan puestos mejores y al mismo tiempo existe la creencia de que el personal se encuentra mal distribuido. En este sentido creo que los supuestos subyacentes deben ser analizados desde la selección del personal, la promoción y la forma de evaluación sobre el desempeño para valorar así el recurso humano, situación que no reporta el personal de la empresa "T".

Los criterios de recompensa desde mi punto de vista se dan en diferentes grados, por ejemplo, las promociones aseguran a los empleados no sindicalizados sobre una base de desempeño en contraste con la antigüedad, y favoritismo u otros factores de desempeño, fomentaban la creencia de que la estabilidad laboral en la época paraestatal era mayor a la que se vive en la actualidad. Sin embargo, actualmente el personal sindicalizado es intocable, ya que es muy difícil que pueda perder su empleo; creo que en este sentido sigue influyendo en gran medida la fuerza que tiene el sindicato con la empresa. En cuanto a las prestaciones, no existe una homogeneidad, en virtud de la creencia que éstas son las mejores del país y que el salario para unos no es el adecuado mientras que otra parte del personal considera que el salario es bueno; pienso que estas creencias que tiene el personal de "T" se debe a la comparación que hacen en relación a otras empresas del país y a la situación económica que se vive en el mismo.

Cabe mencionar, que tanto en el pasado como en la actualidad los favoritismos como son el compadrazgo, el amiguismo y sobre todo el nepotismo en esta organización se continúan tolerando, se permiten y hasta se fomentan. Este tipo de

conductas han permanecido por años en la empresa, pues son costumbres difíciles de modificar.

Los elementos que más se valoran dentro de la organización tampoco muestran una homogeneidad, ya que por un lado existe un núcleo de trabajadores que dan más valor a elementos de orden material (salario, prestaciones, programas de capacitación, antigüedad, etc.), en tanto que otros sectores de trabajadores valoran aspectos más subjetivos (libertad de expresión, respeto a la iniciativa propia, el trato laboral y personal más justo). El cliente es una entidad cuyo significado de importancia no se encuentra universalmente establecido entre los empleados.

La conducta corporativa contiene supuestos acerca de la naturaleza de la empresa "T", de sus mercados y de sus clientes, de la forma de organizar el trabajo, la clase de personas que necesita la organización y cómo debe ser el trato hacia ellas. En los periodos revisados se observaron núcleos bastante diferenciados salvo algunas afinidades, por ejemplo, de 1987 a 1990 (de empresa paraestatal y monopólica) la cultura corporativa se encuentra centrada en la organización; es decir, tanto en el cambio interno de las estructuras administrativas como en factores psicosociales (actitudes, juicios de valor, etc.) como calidad, éxito y capacidad de servicio. En esta cultura se introduce el concepto del cliente, tal y como lo demanda la organización; también se introduce la idea de que el trabajador es un colaborador sustancial por lo que se da un reconocimiento a este planteamiento. Por otra parte, la información interna se dirige hacia los objetivos y hacia los empleados desde una perspectiva más profunda y humanística.

Mientras que en el periodo de 1991 a 1997 (empresa privada y monopólica) esta tendencia se mantiene, multiplica y enfatiza de tal manera que no sólo proliferan los cursos y eventos sino que se llega a establecer un área de Bienestar Social. El acento temático cambia y ahora sobresalen eventos que buscan incrementar el nivel cultural, por lo que se introducen eventos dirigidos al desarrollo de la organización. El interés también se observa en los objetivos para documentar, capacitar y mejorar el rendimiento laboral del trabajador y en menor medida se brinda información respecto al servicio y atención al cliente. También se difunde la nueva estructura de la organización a la vez que se consolida o reafirma la noción de "cliente" que el personal debe de adquirir. En este periodo el interés se dirige a la búsqueda de integrar al trabajador entre sí y con la organización. Se propone elevar la calidad del servicio mediante la capacitación y el trabajo en equipo como pilares de la nueva organización.

#### **4.2 DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES "T", CON BASE A LOS MODELOS CULTURALES.**

Dentro de los objetivos particulares analizados se encuentra el contraste de los núcleos culturales entre el personal de reciente ingreso y del personal con más de 10 años de antigüedad. En los aspectos más subjetivos como son la libertad de expresión y de acción, el trato al personal y el prestigio se encontró mayor relevancia entre los empleados de mayor antigüedad. Por su parte, el personal de menor antigüedad valora aspectos como la capacitación y la estabilidad laboral; no obstante ambos grupos valoran en común el salario, las relaciones laborales, la unidad entre el personal, la solidaridad, el compañerismo (sobre todo entre el personal sindicalizado). También se observa la creencia que se comparte en la organización en las que prevalecen actitudes y formas burocráticas, que son un rezago de la empresa "T" en su fase paraestatal. En cuanto al servicio prestado, es común para ambos estratos de entrevistados la creencia que se tiene de que tanto el servicio como la atención al cliente es un aspecto que requiere desarrollo con el cliente externo e interno.

La imagen de la organización es de una empresa líder, fuerte, estable, segura y que se encuentra en proceso de mejoría. Sin embargo, ambos sectores de empleados consideran que la empresa de hoy muestra rasgos de un paternalismo acentuado. En cuanto al ambiente laboral se percibe semejante por ambos

estratos de empleados, por un lado se vive un ambiente laboral que estimula el desempeño y crecimiento tanto laboral como personal; mientras que el otro sector de empleados lo reporta como un ambiente que inhibe y obstruye el desempeño.

Otro elemento homogéneo es la creencia existente en que antes había mayor estabilidad laboral en la organización y que el personal sindicalizado siempre ha tenido mayor seguridad en comparación con el empleado no sindicalizado. En cuanto al salario queda plasmada la heterogeneidad, pues el personal de menor antigüedad considera que el salario no es justo ni atractivo, en virtud de que el trabajo que se desempeña es riesgoso; mientras que el personal de mayor antigüedad considera que el salario es de los mejores que existen en el país.

El recurso humano es de suma importancia, puesto que ambos sectores de empleados comparten la creencia de que no se aprovecha el potencial humano que se encuentra altamente capacitado dentro de la organización. De ahí la creencia que las promociones y los ascensos en ambos grupos de empleados son que existen dos elementos genéricos: el primero, los factores normativos y el segundo, los factores informales. No obstante, existe cierta diferencia, pues el personal más antiguo tiene la convicción que en los hechos prevalecen los factores de índole informal (parentesco).

Los fenómenos explorados en la empresa, que cuentan con la característica de homogeneidad, como lo es la comunicación, la consideran deficiente; resaltando también el fenómeno del amiguismo y compadrazgo, al igual que el concepto del cliente, mismo que aún no es compartido plenamente por los miembros de la organización. Este aspecto cobra relevancia también en las promociones y

ascensos en donde existen dos criterios, uno que está asociado con el compadrazgo o el amiguismo que son determinantes en el momento de pretender un ascenso o promoción, sobre todo en puestos de confianza. Un segundo criterio sostiene que las promociones (y sobre todo los ascensos) se determinan por factores tales como la preparación, experiencia y los conocimientos; es decir, en la organización se puede observar un incipiente modelo Meritorio, el cual para Kabanoff (citado en Holmes y Marsden, 1996), pertenece a un modelo cultural que enfatiza que la gente es el atributo más importante de una organización, donde las personas son premiadas por su desempeño; aunque en los hechos prevalece un modelo de autocracia.

El cambio cultural que promovió la Dirección General de la empresa "T" con el Plan Organizacional de 1995 se centraba en el servicio y la atención al cliente, en la toma de decisiones inteligente, oportuna, ágil y flexible; este tenía el fin de desarrollar oportunidades de crecimiento en nuevos mercados y con nuevos servicios, frenando a los nuevos competidores y adelantándose a ellos, para seguir siendo líderes y marcar el ritmo en el sector de las telecomunicaciones a través del trabajo mismo, la innovación y la inteligencia, aspecto que se ha logrado, pese a sus deficiencias.

De acuerdo con Robbins (1991), la empresa de telecomunicaciones "T" posee una cultura "Fuerte", ya que se observó una fidelidad y compromiso organizacional generando una disminución en la rotación de su personal; además, su cultura es funcional en virtud de enfrentar los cambios que se presentaron dentro del proceso de cambio de una organización paraestatal y monopólica a una empresa privada

en relación al contexto económico que vivió el país entre los años de 1987 a 1997. Klein (1995), considera un tipo de cultura de "Competencia y Perfeccionismo", ya que éste, la persistencia y el trabajo duro son sumamente valorados, pues los empleados de la empresa "T" sienten que deben de evitar todo error y trabajar muchas horas para lograr los objetivos marcadamente definidos, esto es observado cuando ellos hablan de los programas de productividad, mismos que están presentes en la jornada laboral diaria, pues si ésta termina a una hora preestablecida, ellos no se retiran de la empresa hasta no concluir el trabajo con calidad.

La cultura de la empresa "T" es de tipo "Dependiente", porque como arguye Klein (1995), las decisiones están descentralizadas y se hace lo que los líderes dicen, mientras que Holmes y Marsden (1996), la nombran cultura de "Liderazgo", ya que el poder es delegado a otros líderes abajo de la cumbre. La empresa "T", dada su magnitud, presenta una variedad de subculturas, las cuales proyectan características de modelos culturales definidos por diversos autores, en las que son predominantes las aportaciones de Beyer y Trice (1984), Holmes y Marsden (1996), Klein (1995), Robbins (1991) y Schein (1991) en comparación de Gordon (1997) y Lessem (1992).

## CONCLUSIONES

- 1.- A lo largo de este estudio se ha enfatizado la necesidad de fomentar la realización de estudios sobre el fenómeno de la cultura organizacional por psicólogos. Los resultados que aquí se reportan sin duda constituyen una aportación en el estudio de la cultura organizacional.
- 2.- La empresa "T" muestra un contraste entre los núcleos de personal con mayor antigüedad en contraposición con el personal de ingreso más reciente, en virtud de que proyectan valores diferentes en relación a los elementos sobre el salario, la capacitación laboral, la antigüedad, la libertad de expresión, etc.; situación que contribuyen, según Shein (1991), a darle status.
- 3.- El concepto que se introduce al núcleo cultural de los trabajadores sindicalizados, específicamente "al personal de línea" es el principio de "productividad" como modelo laboral y de telecomunicaciones, cualidad que extiende la misión de la empresa. En síntesis, se nota mayor calidad, no necesariamente mayor conciencia en la orientación cultural.
- 4.- La apreciación que los empleados tienen acerca del ambiente de trabajo es subjetivo, puesto que de ambos estratos (de mayor antigüedad y de menor antigüedad) consideran el ambiente laboral diferente; para algunos inhibe el crecimiento personal y para otros es funcional para su obtención, lo que podría deberse a la actitud personal que cada individuo tiene frente al trabajo y no como elemento cultural de la empresa en sí misma.

5.- La estabilidad laboral es considerada como relevante en el medio sindicalizado, tal y como lo establece Robbins (1991), donde las actividades organizacionales prefieren mantener el status en lugar de insistir en el crecimiento.

6.- El modelo predominante en el grupo sindicalizado es el Meritorio de Kabanoff (citado en Holmes y Marsden, 1996), en relación al establecimiento de programas de productividad a través de los cuales es posible obtener un ascenso. Sin embargo, en el medio del personal de confianza, específicamente los de la cúpula, cobra relevancia un modelo de nepotismo, en virtud del abuso del poder en favor de amigos o parientes; ahí se puede decir que predomina el elitismo.

7.- La cultura de la empresa "T" es fuerte, según Robbins (1991), pues existe fidelidad y compromiso organizacional, que genera disminución en la rotación del personal.

8.- No obstante que el recurso humano es importante, existe un mal manejo de él, al no ser aprovechado en su plenitud.

9.- La precisión en el trabajo permite evitar errores, situación que es valorada por considerarse que los trabajos que desempeñan los empleados suelen ser de alto riesgo, lo que coincide con Klein (1995), al establecer un modelo de cultura de "Competencia y Perfeccionismo".

En este orden de ideas, las propuestas sugeridas son:

- A. Fortalecer a la organización para reforzar el cumplimiento del servicio y con ello elevar la productividad, lo cual sería susceptible si se procura un mayor flujo de información a nivel técnico, lo que contribuiría a mejorar el servicio

con el cliente externo. Para efectos de incrementar el desarrollo y homogeneidad en las relaciones con el cliente interno, propondría que la capacitación que va dirigida al personal sea la de implementar una visión general sobre la empresa "T" funcionando como un todo, como un solo ente, y no por secciones, para lo cual que sería conveniente que este tipo de información sea distribuida en paneles de capacitación en donde participen 'todos' los empleados sin importar su jerarquía.

- B. En relación a la imagen de la que se debe realizar una exploración de significados para indagar los planes futuros de la empresa.
- C. Creo necesario que se abran nuevas líneas de investigación que profundicen sobre el tema combinando otros métodos para lograr diagnósticos sobre cultura organizacional más precisos.
- D. Es importante que se diseñen nuevos instrumentos para recabar información sobre el fenómeno cultural, esto puede lograrse realizando estudios cualitativos considerando otros elementos culturales que permitan dar mayor voz a las personas estudiadas, para que de esta manera puedan expresar sus propias formas culturales.
- E. Llevar a cabo diagnósticos de cultura organizacional en diferentes tipos de macroempresas, pero que sean líderes en su ramo, para que sirvan de modelo a microempresa del mismo ramo, ya que de esta manera se podría enriquecer el conocimiento acerca de el proceso diagnóstico para culturas organizacionales.
- F. Considero de gran importancia poner atención al proceso de formación de los

futuros profesionistas, ya que en poco tiempo serán ellos quienes tengan en sus manos la gran responsabilidad de contribuir en el progreso de nuestro país y para ello deberán estar respaldados por una excelente preparación.

- G. En el caso de la Psicología vinculada al área organizacional, es importante destacar la necesidad de fortalecer las condiciones que permitan al profesionista desarrollar al máximo su potencial para que al enfrentarse a las demandas de la población pueda intervenir adecuadamente.

**REFERENCIAS**

1. Acosta, J. (1995). "México y el narcoimperialismo". En: Contenido, (Diciembre), (No. 391), Pp.28-33.
2. Alpander, G. G. (1995). "Cultura, estrategia y equipo de trabajo". En : Journal of Management Development. Vol.14 (No. 8), Pp. 5-15.
3. Allaire, Y. y Firsirotu, M. E. (1984). "Theories of organizational culture". En: Organization Studies. Vol. 5 (No. 3), Pp. 193-226.
4. Arder, E. E. (1987). Técnicas de investigación social. Ed. Humanitas, México. Pp.195, 209, 213-22 y 226-227.
5. Armstrong, M. I. (1991). Gerencia de Recursos Humanos: integrando el personal y la empresa. Ed. Legis Editora, Colombia. Pp. 1-11.
6. Arias, G. F. (1978). Introducción a la técnica de investigación en Ciencias de la Administración y el Comportamiento. Ed. UNAM, México. Pp. 240-244.
7. Baena, P. G. (1979). Instrumentos de investigación. Editores Mexicanos Unidos, México.
8. Beyer, J. M. y Trice, H. M. (1984). "Studying Organizational Culture Throug, Rites and Ceremonials". En : Academy of Management Review. Vol. 9, (No. 1) Pp. 653-669.
9. Blum, M. I. (1985). Psicología Industrial: Sus fundamentos teóricos y sociales. Trillas, México. Pp.173-191.

10. Colmenares, M. I.; Gallo, T. M. A.; González, G. F. y Hernández, N. L. (1985). Cien años de lucha de clases en México (1876-1976). Tomo II. Ediciones Quinto Sol, México. Pp. 97-120
- 11.10. Cook, T.D. y Reichard Ch. S. (1986). Métodos cualitativos y cuantitativos en la investigación evaluativa. Ed. Morata, S.A., Madrid. Pp.60-76.
12. Damm, A. (1991). En la antesala del T.L.C.: El Mercado Común Norteamericano y la Nueva Mentalidad Empresarial Mexicana. Edamex, México. Pp. 11-23.
13. Deal, T. E. y Kennedy, A. A. (1982). Corporate Culture: The rites and rituals of corporate life. Ed. Reading, M.A. Addison-Wesley, USA. Pp.5-33.
14. Denison, D. (1991). Cultura corporativa y productiva Organizacional. Trillas, México. Pp.19-41.
15. Duverger, M. (1978). Métodos de las Ciencias Sociales. Ed. Ariel, España.
16. Festinger, L. y Katz, D. (1987). Los métodos de investigación en las Ciencias Sociales. Ed. Paidós, México. Pp. 286, 290-293 y 389-431.
17. Friedman, A. (1991). "High and Low Burnout School: school culture aspects of teachers Burnout". En: Journal of Educational Research. Vol. 84. (No. 6), Pp. 325-333.
18. Garza, M. A. (1988). Manual de investigación para estudiantes de Ciencias Sociales. Ed. Harla, México. Pp. 4-15.
19. González, C. P. y Aguilar C. H. (1986). México ante la crisis. Siglo XXI, México. Pp.45-63.

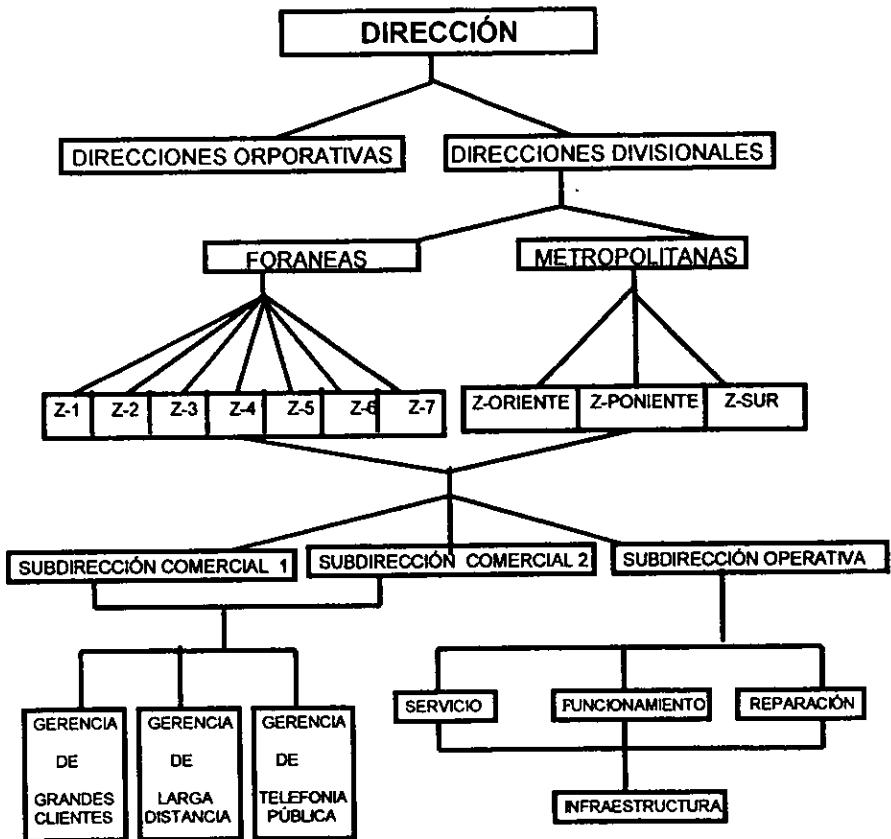
20. Gordon, A. J. (1997). Comportamiento Organizacional. Ed. Prentice-Hall, México. Pp. 470-477.
21. Harris, S. G. y Sulton, R. I. (1986). "Functions of parting ceremonies in Dying Organizations". En: Academy of Management Journal. Vol. 29. (No. 1), Pp. 5-30
22. Haskins, W. A. (1996). "Research freedom of Speech: Cosntructo of creating a culture which empowers organitational members". En: Journal of Bussines Communication. Vol. 33, (No. 1), Pp. 85-97.
23. Holmes, S. y Marsden, S. (1996). "An Exploration of the Espoused Organizational Cultures of Public Accounting Firms". En: American Accounting Horizons Association, (Septiembre), Vol. 10, (No. 3), Pp. 26-53.
24. Klein, L. (1995). "Organizational Culture, distribution and Amount of Control and Perceptions from General Motors". En: Group and Organization Management. Vol. 20, (No. 2), Pp. 122-147.
25. Leal, J. F. (1972). La Burquesía y el Estado Mexicano. Ediciones El Caballito, México. Pp. 80-90.
26. Lessem, R. (1992). Gestión de la Cultura corporativa. Ed. Días de Santos, Madrid. Pp. 250
27. Oh, T. K. (1991). "Understanding Managerial Values and Behavior among the Gang of Four: South Korea, Taiwan, Singapore and Hong Kong". En: Journal Management Development Vol. 2, (No. 2), Pp. 46-55.
28. Pardinás, F. (1985). Metodología y técnicas de investigación en Ciencias Sociales. Ed. Siglo, México. Pp.89-117.

29. Pompeya, E.; García, A. y Reyes C. B. (1987). Metodología de la investigación. Ed. Nueva Imagen, México. Pp. 64-119.
30. Roberts, J. M. (1987). "Within culture variation". En: American Behavioral Scientist. Vol. 31, (No. 2, ) Pp. 226-279.
31. Robbins (1991). Comportamiento Organizacional: conceptos, controversias y aplicaciones. Prentice-Hall Hispanoamérica. México.
32. Rojas, S. R. (1993). Investigación social, técnicas y praxis. Plaza y Valdés Editores, México.
- 33.32. Ruiz, O. J. G. (1998). "El papel del psicólogo en la industria textil: La construcción de la gerencia de Recursos Humanos", Tesis inédita, México, D. F.: Carrera de Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México, Campus Iztacala.
34. Rozenzweig, E. J. (1988). Administración de las Organizaciones: Enfoque de sistemas de contingencias. McGraw-Hill, México. Pp. 7-23.
35. Santamaría, A. (1996). Diccionario de Sinónimos y Antónimos. Ed. Ramón Sopena, S.A. Barcelona.
36. Schein, E. H. (1982). Psicología de las organizaciones. Capítulo 2: los problemas humanos en las organizaciones. Printice-Hall Internacional, Madrid, Pp. 11-22
37. Schein, E. H. (1990). "Organizational Culture". En: American Psychologist. Vol.45, (No. 2), Pp. 109-119.

38. Schein, E. H. (1991). "Legitimizing Clinical Research in the study of Organizational Culture Special Issue, Consultation: A Paradigm for Helping". En: Journal of Counseling and Development. Vol. 71, (No. 6), Pp. 703-708.
39. Schein, E. H. (1994). Psicología de la Organización. Prentice-Hall Hispanoamericana, México.
40. Wood, P. (1986). La escuela por dentro. Ed. Paidós, Barcelona. Pp. 18-19, 64-79 y 135-160.
41. Subdirección de Comunicación Social (1991). Historia de Teléfonos de México. Coordinación Editorial y C. de Ed. Scripta Distribución y Servicios Editoriales S.A. México.

FIGURA 1

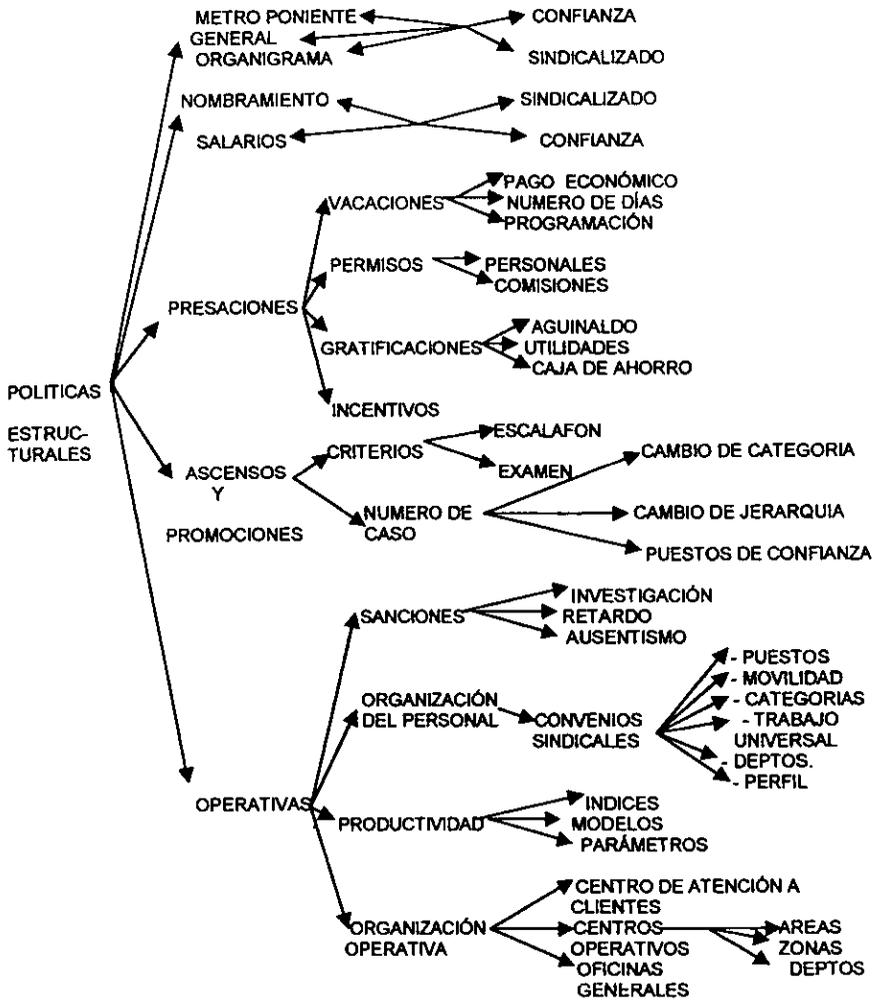
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



El plan de organización de la empresa "T" es el que actualmente se emplea y se da a conocer en Diciembre de 1995.

FIGURA 2

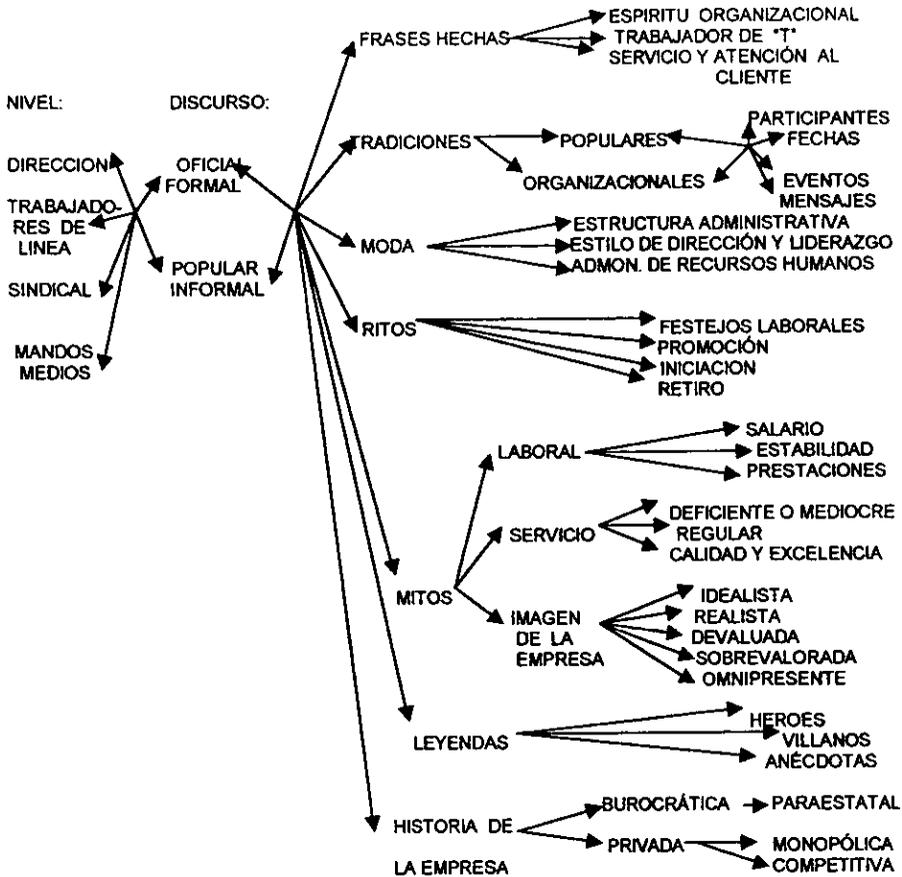
ESQUEMA SOBRE LA CATEGORIA DE "NORMAS"



El esquema muestra los aspectos normativos que se trataron de investigar.

FIGURA 3

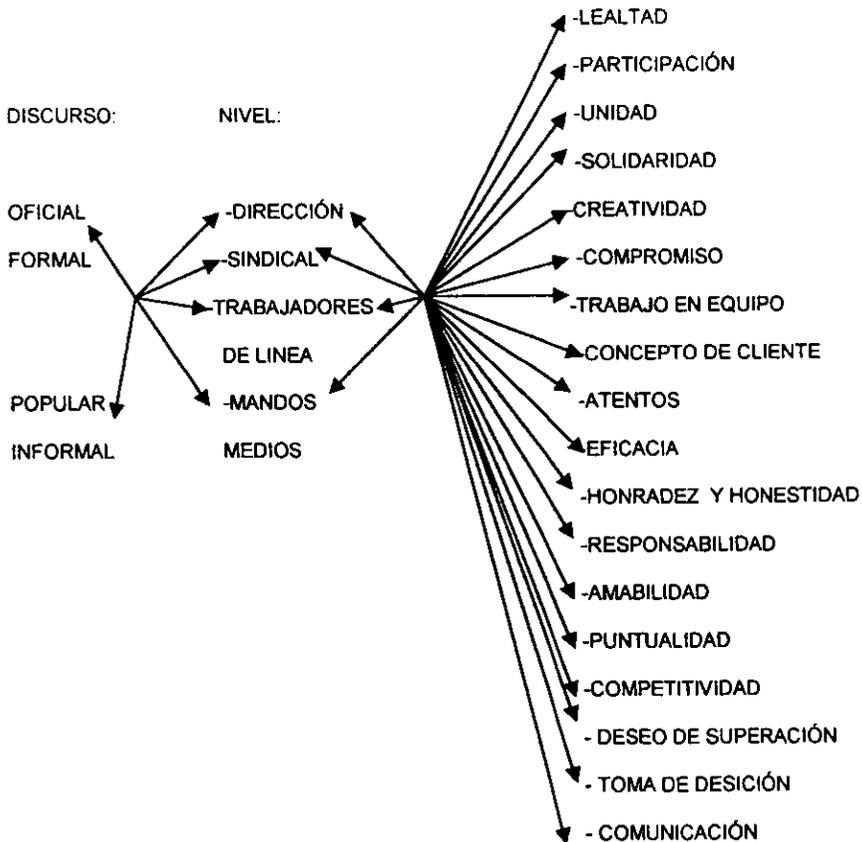
ESQUEMA SOBRE LA CATEGORIA "CREENCIAS"



Como se puede observar, las creencias se abordan a través de diferentes elementos culturales.

FIGURA 4

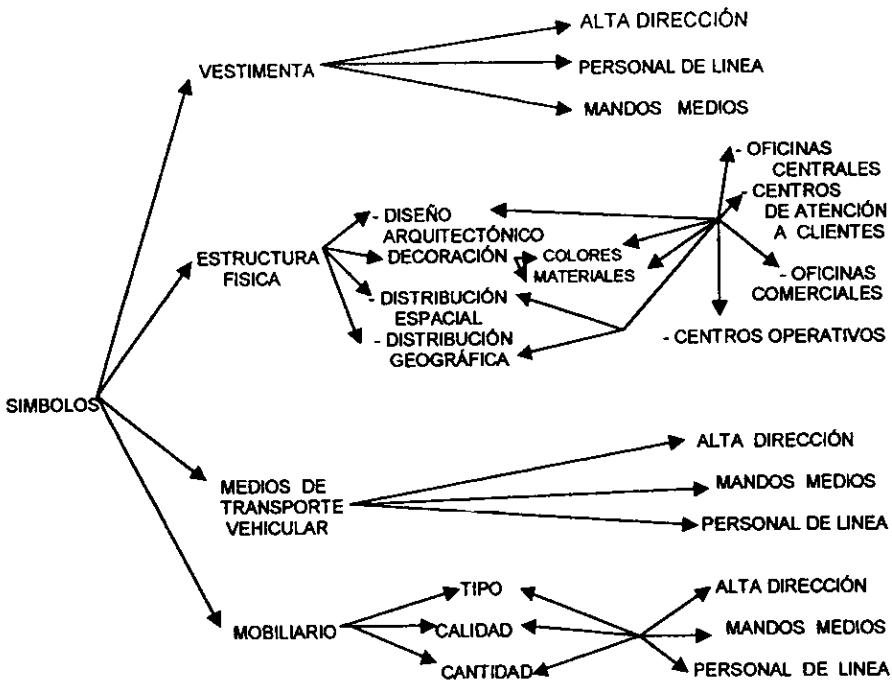
ESQUEMA SOBRE LA CATEGORIA DE "VALORES"



Los valores considerados para la investigación los antes citados.

FIGURA 5

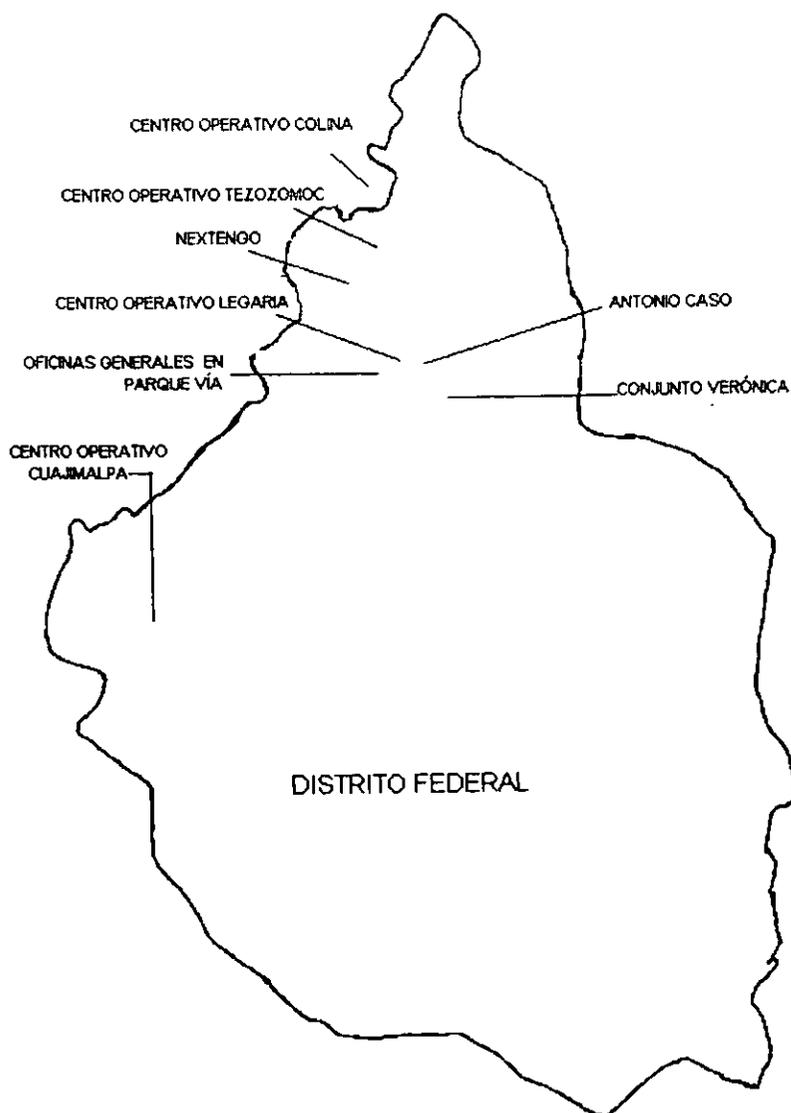
ESQUEMA SOBRE LA CATEGORIA DE SUPUESTOS O HIPÓTESIS



Los supuestos abordados para el diagnóstico son los mencionados arriba.

FIGURA 6

MAPA DE LA UBICACIÓN GEOGRÁFICA DE LAS INSTALACIONES FÍSICAS DE LA EMPRESA "T"



En el mapa se muestra la ubicación geográfica de las instalaciones físicas de la empresa "T" en el Distrito Federal y área Metropolitana a las que se acudieron para realizar el diagnóstico cultural.

## ANEXO 1

### ESTUDIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES GUÍA DE OBSERVACIÓN

Lugar \_\_\_\_\_

(1 Dirección) (2 Subdirección) (3 Gerencia) (4 C Operativo) (5 Comercial) (6 Oficinas generales)

#### PUESTO Y/O CATEGORÍA

(1 Dirección) (2 Subdirección) (3 Gerente) (4 Jefe Cto.) (5 Supervisor y/o coordinador) (6 Trabajador línea = técnicos, administrativos)

*NOTA. En todos los casos, verificar colores, tamaños, calidad, textura, variedad, número etc.*

#### VESTIMENTA

(1 Uniforme) (2 Sport) (3 Traje formal) (4 Casual) (5 Casual-casual)

Descripción \_\_\_\_\_

#### MEDIO DE TRANSPORTE OFICIAL

(1 Automóvil) (2 Camioneta) (3 Otro)

Descripción \_\_\_\_\_

#### DISEÑO ARQUITECTÓNICO

(1 Modernista) (2 Conservador) (3 Grande) (4 Pequeño)

Descripción \_\_\_\_\_

#### DECORACIÓN

(1 Austera) (2 Llamativa) (3 Modernista) (4 Derroche) (5 Conservadora)

Descripción (colores, materiales) \_\_\_\_\_

#### DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA ESPACIAL

A) De las instalaciones en el Área Metropolitana

Descripción \_\_\_\_\_

B) Del espacio al interior de las instalaciones

Descripción \_\_\_\_\_

#### MOBILIARIO

(1 Austero) (2 Modernista) (3 Conservador) (4 Suficiente) (5 Escaso) (6 Derroche)

Descripción \_\_\_\_\_

#### ATENCIÓN AL CLIENTE

A) Recepción

B) Ventanilla

C) Cliente interno

(1 Cortesía) (2 Amabilidad) (3 Despotismo) (4 Indiferencia)

Descripción \_\_\_\_\_

## ESTUDIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES GUÍA "A" DE ENTREVISTA

Nivel: 1-Directivo (Dirección, Subdirección, Gerencias) 2-Mandos medios (supervisores, coordinadores, analistas) 3- Nivel personal línea (técnicos, administrativos)

Categoría(1. Dir.) (2. Subd) (3. Gncia) (4. C. Operativo) (5. Comercial) (6. Oficinas grales)

Edad \_\_\_\_\_ Antigüedad \_\_\_\_\_ Lugar \_\_\_\_\_ Trabajo \_\_\_\_\_  
Puesto \_\_\_\_\_ Fecha elaboración \_\_\_\_\_ Num. entrevista \_\_\_\_\_

1. Frases hechas que haya escuchado en la empresa sobre: ambiente laboral, y servicio y atención al cliente
2. Tradiciones a) populares y b) organizacionales que se manifiesten en esta empresa (¿asiste sí o no?)
3. Ceremoniales (conductas estereotipadas) que se dan cuando se integra un nuevo miembro. Ceremoniales que se realizan cuando se retira algún miembro.
4. Conmemoraciones que haya visto o escuchado en esta organización.
5. Ceremoniales que dan promoción de sindicalizado a confianza y de empleado de confianza a un puesto de mayor jerarquía.
6. Actos de reconocimiento, estimulación, motivación a los miembros de esta organización.
7. Eventos de convivencia y/o recreación (¿asiste sí o no?)
8. Recursos humanos, se aprovecha la preparación académica, práctica.
9. Qué dice la gente en la organización sobre: a) salario b) estabilidad laboral c) prestaciones y gratificaciones
10. Primera idea o la imagen (como empresa en sí) como externa, (como empresa prestadora de servicio)
11. Existe un uniforme para los empleados en esta empresa, en qué consiste, todos lo usan, sí, no, por qué?
12. Vehículos, ¿quiénes lo utilizan, de qué tipo son?
13. ¿Cuál es creencia general acerca de lo que más cuenta para promoverse o para subir de jerarquía?
14. Y en la época de empresa paraestatal, ¿qué es lo que más contaba?
15. Compadrazgos, amigazgos y nepotismos.
16. Recursos humanos, aprovechamiento, ubicación.
17. Enumere 5 creencias que tienen los telefonistas en cuanto al servicio y la atención al cliente.
18. Mencione las características que nos hablen del espíritu de mística de esta organización?
19. Rasgos positivos y negativos que en general caracterizan al empleado en esta organización (o cuál es la fama del telefonista).
20. Ambiente laboral en la organización entre: a) entre sindicalizados, b) con sus compañeros de trabajo, c) con su jefe inmediato, d) entre áreas, direcciones, e) entre no sindicalizados, f) entre sindicalizado y no sindicalizado.
21. Mencione cinco aspectos que más le agraden de su empresa y cinco que más le desagraden.
22. ¿Cómo se da la comunicación dentro de la empresa?
23. El deseo de superación del trabajador telefonista.
24. La creatividad y el empleado telefonista.
25. ¿Qué puede decir acerca del compromiso del telefonista?
26. ¿Qué representa el cliente para el empleado telefonista?
27. La participación del empleado telefonista.
28. La lealtad en el trabajador telefonista.
29. El trabajador telefonista, honestidad y honradez.
30. Competencia en el trabajador telefonista: a) es competente, capaz, preparado para su labor b) compite entre sí, cómo es la competencia
31. El trabajo en equipo, cómo se da en esta organización.
32. Háblenos de la toma de decisiones.

## ANEXO 3

### ESTUDIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES GUÍA "B" DE ENTREVISTA . NARRATIVA DE UN DÍA DE LABOR

Puesto \_\_\_\_\_ Categoría \_\_\_\_\_ Antigüedad \_\_\_\_\_ Escolandad \_\_\_\_\_  
Entrevistó \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

1. Mencione las cosas que más le gusten de su trabajo:
2. Mencione las cosas que menos le gusten de su trabajo:
3. Mencione las cosas que más le gusten de su empresa:
4. Mencione las cosas que menos le gusten de su empresa:
5. ¿Tienen uniforme, cómo es, lo usan, por qué?
6. ¿Cuál es su horario de trabajo y a qué hora acostumbra llegar: por qué?
7. ¿Qué es lo primero que hace usted al llegar?
8. ¿En las mañanas, cuando se encuentra con sus compañeros antes de salir, de qué platican?
9. ¿Qué lenguaje característico de su medio de trabajo identifica usted entre sus compañeros?
10. ¿Qué hace antes de salir del Centro de trabajo?
11. ¿Qué es lo primero que hace estando fuera del Centro de trabajo?
12. ¿Qué es una orden?
13. Cuando le dan una orden ¿cómo la realiza?
14. ¿Cómo percibe o trata al cliente?
15. ¿Cómo lo percibe o trata a usted el cliente?
16. ¿Qué le dice o cómo lo manda su jefe a cumplir las ordenes?.
17. En el trabajo que realiza, ¿hay supervisión?
18. ¿Cómo es esta supervisión?
19. ¿Trabaja solo o en equipo sí, no, por qué?
20. ¿En qué consiste el trabajo en equipo?
21. ¿En las tardes, a qué hora acostumbra llegar al Centro de trabajo?
22. ¿Platica con sus compañeros, de qué?
23. ¿Qué hace en los últimos minutos antes de checar?

ESTUDIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES

FORMATO PARA LA ESTRUCTURA DE REVISTAS:

AÑO ..... MES: ..... NUMERO: .....

ESTRUCTURA (INDICE)

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_
6. \_\_\_\_\_
7. \_\_\_\_\_
8. \_\_\_\_\_
9. \_\_\_\_\_
10. \_\_\_\_\_
11. \_\_\_\_\_
12. \_\_\_\_\_
13. \_\_\_\_\_
14. \_\_\_\_\_
15. \_\_\_\_\_
16. \_\_\_\_\_
17. \_\_\_\_\_
18. \_\_\_\_\_
19. \_\_\_\_\_
20. \_\_\_\_\_
21. \_\_\_\_\_
22. \_\_\_\_\_
23. \_\_\_\_\_
24. \_\_\_\_\_
25. \_\_\_\_\_
26. \_\_\_\_\_
27. \_\_\_\_\_
28. \_\_\_\_\_
29. \_\_\_\_\_
30. \_\_\_\_\_

## ESTUDIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES

## GUÍA PARA ANÁLISIS DE DOCUMENTOS.

Lugar \_\_\_\_\_ (1. Dir.) (2. Subd.) (3. Gerencia) (4. C. Operativo) (5. Comercial) (6. Oficinas Generales)  
 Nombre del documento \_\_\_\_\_ Num. \_\_\_\_\_ Año \_\_\_\_\_ Interno \_\_\_\_\_ Externo \_\_\_\_\_

**RITOS**

1. Ritos que hablan del retiro de algún miembro de la organización.
2. Ritos que hablan del sistema de promoción de los empleados, sea de sindicalizado a confianza o de una jerarquía menor a otra mayor.
3. Ritos que hablan de la manera en que se inicia o integra un nuevo miembro a esta organización.
4. Ritos que hablan de las diferentes conmemoraciones que se dan en la empresa.
5. Ritos de reconocimiento.
6. Ritos de convivencia, recreación.

**MITOS**

7. Mitos respecto a: a) salario b) estabilidad c) prestaciones d) imagen que la empresa da al exterior (devaluada, realista, sobrevaluada u omnipotente, nacionalista, protectora etc.). Imagen que la empresa tiene al exterior. e) leyendas, anécdotas o historias que hablen de la organización o de alguna área en particular villanos, héroes (en tanto empresa paraestatal). f) leyendas o historias: villanos, héroes (en tanto empresa privada). g) leyendas o historias: villanos, héroes (en tanto empresa competitiva). h) celebraciones y/o conmemoraciones. y) eventos de desarrollo o superación para trabajadores.

**CREENCIAS**

8. Cuales son las creencias que se expresan a través de frases hechas y/o discursos respecto: a) al espíritu de mística de la organización. b) al trabajador de Telmex. c) al servicio y atención al cliente.
9. Cuales son las tradiciones: a) organizacionales b) populares

**VALORES**

10. Cuales son los principios o valores que se manifiestan explícitamente (análisis de frecuencias) como implícitamente (interpretación) en documentos corporativos.
11. Cuales son los valores que aparecen en documentos en cuanto al servicio a: a) los grandes clientes b) clientes plus c) clientes básicos
12. Cuales son los valores que aparecen en documentos en cuanto a la atención a: a) grandes clientes b) clientes plus c) clientes básicos
13. Cuales son los valores que aparecen en documentos en cuanto a la percepción y actitud de la organización ante las organizaciones competidoras.
14. Cuales son los valores que aparecen en los documentos en cuanto a la actitud de la organización en convenios, medidas y estrategias ante la competencia.
15. Cual es la imagen empresarial tanto interna como externa (nacionalista, conservadora, benevolente, protectora, decadente, intolerante etc).
16. Cuales son los valores que subyacen a la imagen corporativa que aparecen en documentos como: a) anuncios televisivos b) anuncios radiofónicos c) anuncios periodísticos (revistas, diarios) d) documentos internos: revistas e) audiovisuales f) folletos g) periódicos murales h) otros.

OBJETIVOS: \_\_\_\_\_

---