



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

UNIDAD IZTAPALAPA

**DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES**

---

---

***“La organización ritual de AVSA, Agencia Aduanal: prácticas, operaciones y universos simbólicos”***

**Tesis:**

**Que para obtener el grado de  
Doctora en Estudios Organizacionales presenta:**

**Martha Beatriz Santa Ana Escobar**

***Directora de Tesis: María Teresa del Socorro Montoya Flores***

Agosto 2010

## **“La organización ritual de AVSA, Agencia Aduanal: prácticas, operaciones y universos simbólicos”**



## ÍNDICE GENERAL

Índice de cuadros, gráficas, figuras, organigramas y anexos .....	VI
Mapa general de la investigación .....	1
Introducción .....	2
Problema de investigación .....	4
Objetivo general .....	6
Preguntas de investigación .....	6
Unidades de análisis .....	7
Justificación .....	7
<b>1. El ritual ¿herramienta <i>heurística</i> para el estudio de las organizaciones?.....</b>	<b>11</b>
1.1 La cultura como marco del ritual .....	13
1.1.1 El ritual en la Antropología .....	19
1.1.2 El ritual y su estudio en las organizaciones .....	28
1.1.3 Construcción <i>heurística</i> del ritual .....	35
1.2 Cultura y ritual, dos caras de una misma moneda .....	37
1.2.1 Los símbolos rituales .....	39
1.2.2 Conceptualizando los valores .....	41
1.2.2.1 Comprendiendo el significado de los valores ritualistas .....	46
1.2.2.1.1 La solidaridad producto de los rituales de interacción .....	48
1.2.3 Autoridad, como símbolo de poder .....	51
<b>2. Aspectos metodológicos de la investigación .....</b>	<b>52</b>
2.1 El método cualitativo en la investigación .....	54
2.1.1 Recorrido histórico por la investigación cualitativa .....	54
2.1.2 Características de la investigación cualitativa .....	57
2.1.3 Marcos de la investigación cualitativa .....	59
2.1.3.1 El ritual ¿marco referencial interpretativo? .....	61
2.1.3.2 Etnografía .....	62
2.1.3.3 Estudio de caso .....	64
2.1.4 Métodos de recolección de información .....	66
2.1.4.1 Documentos .....	67

2.1.4.2	Observación directa .....	67
2.1.4.3	Entrevista en profundidad .....	68
2.1.4.4	Fotografías .....	69
2.2	Diseño de la investigación .....	69
2.2.1	Criterios de cientificidad .....	71
2.2.2	Metodología de investigación .....	74
2.2.3	Estrategia de investigación .....	76
2.2.4	Estrategia analítica aplicada en AVSA, Agencia Aduanal .....	77
2.2.4.1	Fase I: Descripción del referente empírico .....	77
2.2.4.2	Fase II: Función/operación .....	77
2.2.4.3	Fase III: Estrategia .....	78
2.2.4.3.1	Guía de entrevista piloto .....	79
2.2.4.3.2	Guía de entrevista definitiva .....	80
2.2.5	Características del <i>proceso ritual</i> en AVSA, Agencia Aduanal .....	84
<b>3.</b>	<b>AVSA, Agencia Aduanal: <i>Un Estudio de Caso</i></b> .....	<b>88</b>
3.1	AVSA en el contexto internacional, nacional y local .....	91
3.1.1	El comercio y sus orígenes .....	91
3.1.2	El comercio internacional .....	92
3.1.2.1	El comercio internacional en México .....	93
3.1.3	Aduana México .....	97
3.1.3.1	Aduanas en México .....	99
3.1.4	Puertos mexicanos .....	100
3.1.4.1	El Puerto de Manzanillo .....	103
3.1.5	Agencias Aduanales .....	108
3.1.5.1	Agencias Aduanales en Manzanillo .....	109
3.2	AVSA, un acercamiento a su estructura .....	110
3.2.1	Antecedentes .....	110
3.2.2	Estructura organizacional .....	113
3.2.2.1	Funcionamiento y distribución .....	114
3.2.2.2	Procesos de operaciones aduaneras .....	115
3.2.2.3	Reglamento Interno de Trabajo .....	115
3.2.3	El ingreso a la organización .....	119
3.2.4	El ambiente de la organización .....	123
3.2.4.1	Estudio de clima laboral 2008 .....	123
3.2.5	Su fundador .....	126
3.2.6	Sus trabajadores .....	127
3.2.7	Sus clientes .....	129

3.2.8	El <i>proceso ritual</i> de AVSA .....	130
3.2.8.1	La estructura ritual .....	132
3.2.8.1.1	Estados de interacción .....	134
3.2.8.1.1.1	Estado del hogar .....	136
3.2.8.1.1.2	Estado de relajación .....	138
3.2.8.1.1.3	Estado de formalidad .....	146
3.2.8.1.1.4	Estado de solidaridad .....	155
3.2.8.1.2	Rituales de operaciones aduaneras .....	159
3.2.8.1.2.1	El macroritual .....	160
3.2.8.1.2.2	El microritual .....	166
3.2.8.1.2.2.1	Microrritual entre los compañeros de trabajo .....	169
3.2.8.1.2.2.2	Microrritual con la autoridad.....	175
3.2.8.1.2.2.3	Microrritual con el cliente .....	178
3.2.8.1.2.3	El ritual de revitalización .....	183
3.2.8.1.2.3.1	Las reuniones mensuales .....	183
3.2.8.1.2.3.2	La reunión anual .....	189
3.2.8.1.2.4	El ritual de retroalimentación .....	195
3.2.8.1.2.5	El ritual de instrucción .....	197
3.2.8.1.3	Estados de ritualización .....	200
3.2.8.1.3.1	Estado de incorporación .....	202
3.2.8.1.3.2	Estado de liberación-retroalimentación .....	203
3.2.8.1.3.3	Estado ritual .....	205
3.2.8.1.4	Construyendo la cultura organizacional de AVSA .....	206
Conclusiones .....		210
Bibliografía .....		215
Anexos .....		221

## ÍNDICE DE CUADROS, GRÁFICAS, FIGURAS, ORGANIGRAMAS, IMÁGENES Y ANEXOS

### CUADROS

No.	Título	Página
1	Unidades y sub-unidades de análisis	7
2	La cultura como sistema socioestructural	14
3	La cultura como sistema de ideas	15
4	Áreas temáticas producto de la intersección cultura-organización	17
5	Estudios antropológicos del ritual	20
6	Estudios del ritual en las organizaciones	29
7	Periodos de la investigación cualitativa	54
8	Momentos de la investigación cualitativa	56
9	Características de la investigación cualitativa	57
10	Marcos referenciales constructivistas	60
11	Marcos referenciales interpretativos	60
12	Métodos básicos de recolección de información	66
13	Criterios de científicidad del Estudio de Caso	74
14	Metodología de la investigación	75
15	El TLCAN en cifras	95
16	Distribución de las aduanas en México	99
17	Administraciones públicas concesionadas	102
18	Prestadores de servicios para la carga en Manzanillo	106
19	Distribución de trabajadores de Alianza Estratégica Portuaria	110
20	Grupos de trabajo en AVSA	115
21	Relación de trabajadores de AVSA	128
22	Relación comparativa de ejecutivos del segundo semestre de 2008	130

23	Estados de interacción de los trabajadores en el macrorritual	161
24	Descripción del macrorritual	165
25	Descripción del microrritual con los compañeros de trabajo	174
26	Descripción del microrritual con la autoridad	177
27	Descripción del microrritual con los clientes	181
28	Descripción del microrritual general	182
29	Descripción de las reuniones mensuales	188
30	Descripción de las reuniones anuales	193
31	Descripción del ritual de revitalización	194
32	Descripción del ritual de retroalimentación	197
33	Descripción del ritual de instrucción	200
34	Declaración de valores de la organización	209
35	Elementos de la cultura organizacional de AVSA	212
36	Elementos de la cultura corporativa	212

## GRÁFICAS

No.	Título	Página
1	Producto Interno Bruto 2004 del Estado de Colima	104
2	Exportaciones por toneladas de carga total en los puertos del Océano Pacífico.	105
3	Porcentaje de importaciones por toneladas de carga total en los puertos del Pacífico Mexicano	106
4	Resultado del estudio del clima laboral 2008	124
5	Porcentaje de trabajadores por género	129

## FIGURAS

No.	Título	Página
1	Esquema del problema de investigación	6
2	Relación entre ritual y cultura organizacional	38
3	Valores éticos	42
4	Relación de los valores con otros conceptos	43
5	Modelo del ritual de interacción	49
6	Diseño de la investigación	70
7	Estrategia de investigación	76
8	Características del proceso ritual en AVSA, Agencia Aduanal	86
9	Ubicación de las unidades de negocio	111
10	Rituales de operaciones aduaneras	132
11	Rituales de operaciones aduaneras	133
12	Espiral de los estados de interacción	135
13	Ritual de la palapa	145
14	Interrelaciones en el proceso de exportación	167
15	Interrelaciones en el proceso de importación	168
16	Estados de ritualización	201
17	Estrategia de los estados de ritualización	206
18	Cultura organizacional de AVSA, Agencia Aduanal	208



## ORGANIGRAMAS

No.	Título	Página
1	Alianza Estratégica Portuaria: Avsa	113

## MAPAS CONCEPTUALES

No.	Título	Página
1	Mapa conceptual general de la investigación	1
2	Mapa conceptual del capítulo 1	12
3	Mapa conceptual del capítulo 2	53
4	Mapa conceptual del capítulo 3. Parte I	89

## IMÁGENES

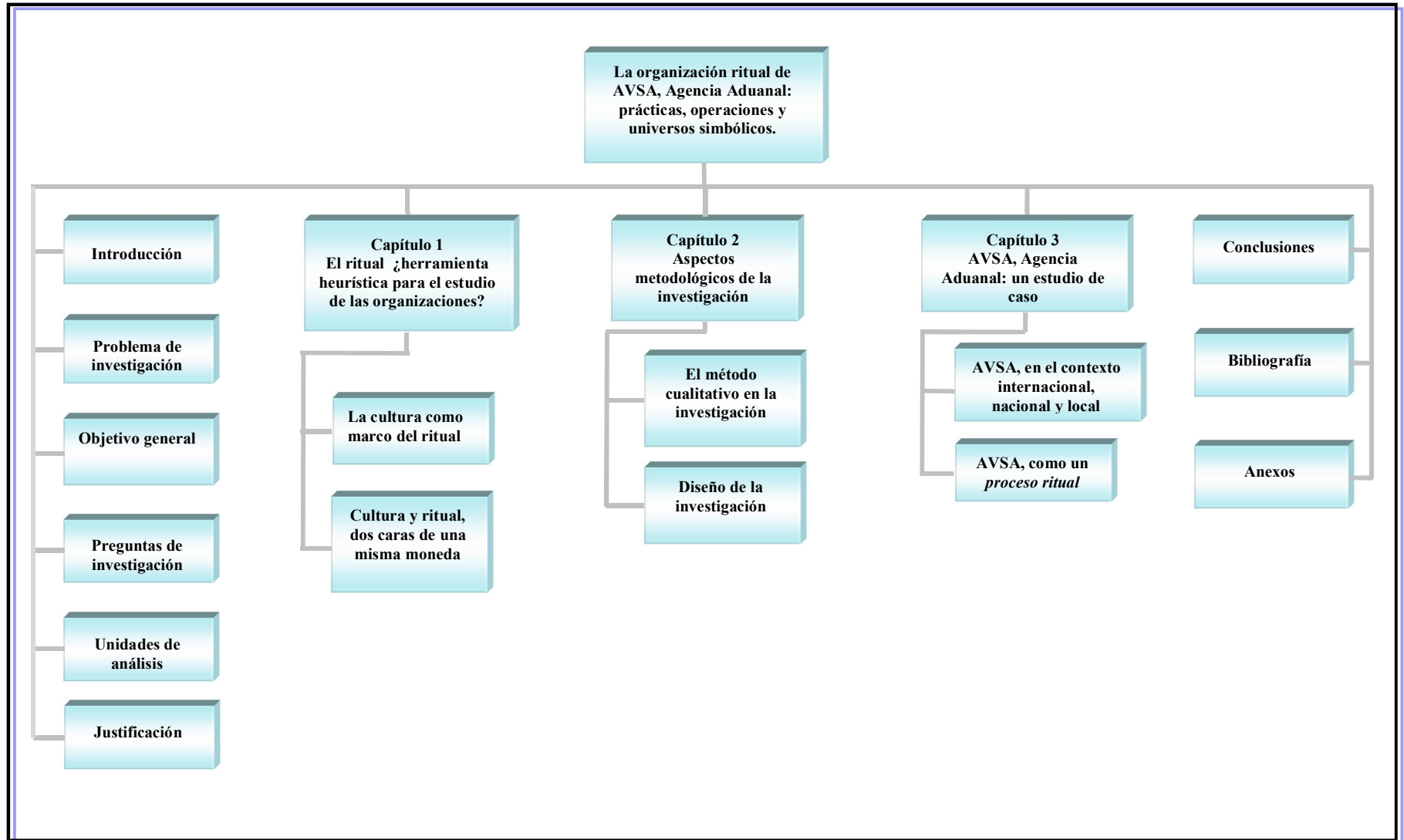
No.	Título	Página
1	Arturo Eleazar Villaseñor Sánchez, Director General del Corporativo Alianza Estratégica Portuaria	126
2	Trabajadores de AVSA, Agencia Aduanal	127

## ANEXOS

No.	Título	Página
1	Categorización de las entrevistas	222
2	Matriz de la categorización	250
3	Acuerdos de Libre Comercio de los TLCs's suscritos por México	258
4	Acuerdos para la Promoción y Protección Recíproca de las Inversiones (APPRI's)	259
5	Acuerdos de Complementación Económica	260

6	Exportaciones totales de México	261
7	Importaciones totales de México	263
8	Principales líneas navieras en el puerto de Manzanillo	265
9	Exportaciones por tipo de carga en puertos comerciales. Enero-febrero 2008-2009	266
10	Importación por tipo de carga en puertos comerciales. Enero-febrero 2008-2009	267
11	Empresas maniobristas que se encuentran dentro del puerto de Manzanillo.	268
12	Terminales e instalaciones en el puerto de Manzanillo	269
13	Relación de Agencias Aduanales Nacionales en el puerto de Manzanillo	270
14	Agencias Aduanales locales en el Puerto de Manzanillo	276
15	Descripción y perfil de puestos	277
16	Proceso de exportación de mercancías	287
17	Proceso de importación de mercancías	289
18	Lista de clientes de cuatro Ejecutivos de Tráfico	290
19	Reporte de Pedimentos por Ejecutivo del mes de octubre	294

## MAPA CONCEPTUAL GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN



Fuente: Elaboración propia

## **La organización ritual de AVSA, Agencia Aduanal: prácticas, operaciones y universos simbólicos.**

### **Introducción**

El comercio internacional se ha convertido en un instrumento obligatorio para todos los países al permitir el desarrollo y crecimiento económico; además de generar mejores niveles de bienestar para sus habitantes como resultado del intercambio de mercancías de mejor calidad, y a precios más accesibles; México no se ha quedado al margen, y estratégicamente ingresó a esta era económica a partir de su entrada al GATT (Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio) en 1986, y posteriormente, con mayor fuerza a través de la firma del Tratado de Libre Comercio con América del Norte en el año 1994. Consecutivamente, vino una serie continua de tratados y acuerdos con otros países y bloques económicos que hacen que en la actualidad México tenga 45 socios comerciales. Esta situación ha provocado el crecimiento y desarrollo de empresas prestadoras de servicios al comercio exterior, pues las operaciones comerciales se han incrementado, originando una mayor competitividad entre las empresas del ramo por otorgar mejores servicios a los clientes, lo que las lleva a rediseñar sus estructuras organizacionales y sistemas de trabajo.

Las agencias aduanales son una categoría de empresa prestadora de servicios al comercio exterior y constituyen una pieza importante en el comercio internacional, ya que se encargan del despacho de las mercancías por cuenta tanto de importadores como de exportadores, obligándose a realizar los procesos de importación y exportación de una manera ágil y expedita. Asimismo, el rápido crecimiento en el volumen de estas operaciones ha representado una oportunidad laboral para que un mayor número de trabajadores se incorpore a trabajar en esta rama económica.

Análogamente a las estrategias diseñadas por las empresas para otorgar un servicio de calidad a sus clientes, los trabajadores que participan en los procesos de exportación e importación de mercancías llevan a cabo ciertas acciones que les permitan hacer más eficientes sus actividades, de tal manera que las operaciones se realicen en tiempo y forma, pues existe la necesidad de cumplir con la normatividad establecida por los organismos reguladores del comercio internacional para evitar sanciones y gastos que representen pérdidas económicas para la

empresa, y que impidan otorgar un servicio de calidad a los clientes; con la práctica, el trabajador, interioriza estos procesos llegando incluso a ritualizarlos. En el campo de las organizaciones, el hecho de entender los procesos que se desarrollan en las mismas como rituales, resulta novedoso, ya que generalmente los rituales han sido estudiados desde la antropología para el estudio de las manifestaciones religiosas en las sociedades primitivas; o bien como actividades de cultura corporativa, lo que se aprecia en el capítulo uno; sin embargo, desde nuestro punto de vista, los procesos organizacionales pueden ser considerados como rituales, ya que en éstos, el trabajador ritualiza sus actividades para lograr eficiencia y eficacia en sus funciones; además, concebir el ritual de esta manera, permite establecerlo como un *heurístico* o marco de investigación para comprender a la organización desde diversos aspectos, tales como: su cultura organizacional, el poder, las fallas en el proceso, el comportamiento laboral, entre otros. En esta misma lógica, McLaren (2007) empleó el ritual como proceso en el campo de la pedagogía para comprender la dominación y el poder que se ejerce en el proceso de enseñanza aprendizaje entre profesores y estudiantes en una escuela secundaria canadiense. Sin embargo, en el campo organizacional, el estudio de los rituales se ha limitado al análisis de eventos y ceremonias para comprender la cultura de la organización, donde básicamente estos rituales son diseñados y administrados por la dirección de la empresa para lograr el compromiso de los trabajadores, es decir, funcionan como un instrumento administrativo.

La presente investigación mantiene diferencias fundamentales con otros estudios ritualistas realizados en las organizaciones, pues como se explicó líneas arriba, éstos se enfocan en eventos específicos, mientras que desde nuestra perspectiva, se estudia el proceso organizacional como un ritual; de acuerdo con Díaz (1998:225-226), el ritual posee las siguientes cualidades: repetición, acción, orden, comportamiento especial, un estilo, significado colectivo, relevancia, multimedia, y un tiempo y espacio establecidos. De acuerdo con estas características, se puede decir que nuestro proceso organizacional constituye un ritual.

Por otra parte, podríamos considerar al ritual como un marco referencial de investigación, ya que el estudio del *proceso ritual* es sólo el pretexto, como dice Mc Laren (2007:34) es “el *territorio*” de la investigación, pero más allá está la teoría del ritual, que sirve como marco teórico y que puede, según él, concebirse como “*lente, mapa o modelo interpretativo*” para el estudio de la

cultura escolar. En nuestro caso podemos verlo de forma análoga, el proceso organizacional es el medio para adentrarnos en el conocimiento de la organización a través de la teoría del ritual, pues según el mismo autor, el ritual permite conocer los pequeños detalles de la vida cotidiana. En este caso, representa el medio para comprender cómo la estructura formal se traduce en función práctica, cómo las actividades de los trabajadores se vuelven prácticas ritualizadas, cuáles son las acciones que los trabajadores emplean para facilitar su trabajo y cuáles son los elementos contextuales y culturales que determinan estas respuestas.

Para el logro de este propósito se presentan tres capítulos. El primero de ellos parte desde la concepción de la cultura organizacional, pues es en esta donde se inserta el concepto del ritual, del cual se muestra un panorama de su estudio tanto desde el punto de vista antropológico como de su empleo en las organizaciones. Además se desarrolla el concepto del proceso como un ritual, a partir de los trabajos revisados. Se incluye también un análisis de las acciones que desarrollan las personas en sus actuaciones en la vida cotidiana, así como un análisis de símbolos y valores ritualistas.

El segundo capítulo contiene la metodología del estudio de caso, el diseño de la investigación y la estrategia analítica que se siguió para la recopilación de la información.

El capítulo tres se ha dividido en dos partes para facilitar su comprensión. La primera corresponde al marco internacional, nacional y local, en el cual se ubica la organización objeto de estudio, lo cual permite que nuestro trabajo de investigación tenga contexto. La segunda parte está destinada a comprender el *proceso ritual* de AVSA, en él se describe lo que la organización es, así como los diferentes rituales que integran el proceso de operaciones aduaneras, los estados de interacción y de ritualización por los que transitan los trabajadores en dicho proceso. Es en este capítulo donde se cumplen los objetivos de la investigación.

### **Problema de investigación**

El ambiente global en el que se encuentran inmiscuidas las organizaciones prestadoras de servicios al comercio exterior demanda mayor rapidez y mejor servicio en sus operaciones comerciales, pues la intensa competencia por lograr la satisfacción del cliente obliga a contar con

procesos más eficientes, esta situación las lleva a diseñar estructuras organizacionales<sup>1</sup> que les permitan cumplir con esta demanda, de tal forma que los trabajadores cuando ingresen a la organización se apeguen a éstas; sin embargo, el ritmo de vida laboral les exige mayor eficiencia, y con la práctica, se obligan a poner en marcha acciones no consideradas en la estructura que les permitan agilizar sus funciones y cumplir en tiempo y forma con los plazos establecidos por los demás puestos y organizaciones involucrados en el proceso<sup>2</sup>, lo cual lleva a ritualizarlo.

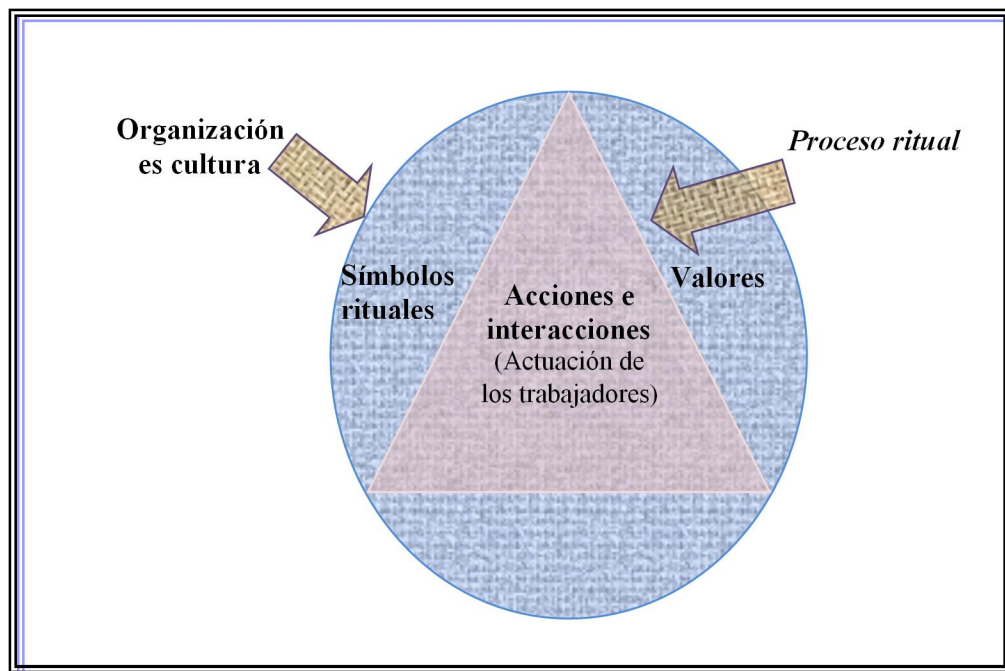
El propósito de nuestro estudio es aportar conocimiento sobre el funcionamiento de una organización, a partir de sus procesos entendidos como un ritual, donde la actuación de los trabajadores reflejada en sus acciones e interacciones, tiene por objeto proporcionar un servicio eficiente y cumplir con sus obligaciones laborales; dicha actuación se encuentra influida por factores contextuales y culturales que revelan el espíritu de la organización. La figura 1 muestra cómo el proceso se desarrolla dentro de la organización, para lo cual se considera la metáfora de Smircich (1983:347), que señala que “*las organizaciones son entendidas como culturas*”, agrega que la cultura es algo que la organización es, y no algo que la organización tiene. En estos rituales el trabajador lleva a cabo acciones e interacciones entrelazadas con símbolos rituales y valores, propios de la cultura de la organización.

---

<sup>1</sup> Según Daft, R. (2004:602) es “*el reporte formal de las relaciones, agrupaciones y sistemas de una organización*”.

<sup>2</sup> Con el término **proceso**, se hace alusión al proceso organizacional que se desarrolla dentro de las agencias aduanales, el cual específicamente se refiere a las operaciones de exportación e importación de mercancías, identificadas dentro de la Agencia Aduanal AVSA (Arturo Villaseñor Sánchez), como *proceso de operaciones aduaneras*.

**Figura 1. Esquema del problema de investigación**



**Fuente:** Elaboración propia

En la figura 1, se aprecia cómo las acciones e interacciones de los trabajadores dentro del *proceso ritual* se encuentran dentro de la cultura de la organización, permeadas por los símbolos rituales y valores de la misma.

### **Objetivo general**

Comprender el funcionamiento de la organización a partir del proceso de operaciones aduaneras entendido como un *proceso ritual* en la agencia aduanal AVSA.

### **Preguntas de investigación**

- 1.- ¿Cómo se desarrolla el *proceso ritual* de operaciones aduaneras?
- 2.- ¿Cómo los trabajadores ritualizan sus actividades y prácticas?
- 3.- ¿Cómo es la actuación de los trabajadores durante el *proceso ritual*?
- 4.- ¿Cómo influyen y se manifiestan los elementos contextuales y culturales en su actuación?



## Unidades de análisis

Para dar respuesta a las preguntas anteriores se definen unidades y sub-unidades de análisis. Dentro de las primeras se encuentran las relacionadas con las diferentes fases de la investigación: la estructura organizacional, las operaciones y rituales, y las subjetividades de los trabajadores. Mientras que en las sub-unidades de análisis se encuentran los documentos oficiales, así como las acciones e interacciones que los trabajadores manifiestan en su actuación; los símbolos rituales, y valores propios de la cultura de la organización. Estas unidades y sub-unidades de análisis se presentan en el cuadro 1.

**Cuadro 1. Unidades y sub-unidades de análisis**

Fases de la investigación	Fase 1	Fase 2	Fase 3
Unidades de análisis	Estructura organizacional	Operaciones y rituales	Subjetividades de los trabajadores
Sub-unidades de análisis	Documentos oficiales	Acciones e interacciones de los trabajadores Símbolos rituales y Valores	

**Fuente:** Elaboración propia

El cuadro 1 muestra el diseño de la presente investigación, el cual se realizó de manera cronológica considerando tres fases o etapas diferenciadas, las cuales contemplan unidades y subunidades de análisis para el logro del objetivo deseado.

## Justificación

- **Pertinencia teórica**

Dentro de los estudios organizacionales, el presente trabajo sienta sus bases en la corriente de la cultura en las organizaciones y análisis transcultural, donde de acuerdo con De la Rosa y Contreras (2007:58) tiene su origen a finales del siglo XX, y entre sus conceptos e ideas relevantes se encuentra el estudio de los “*mitos, ritos, valores, ideologías, creencias, artefactos simbólicos, lenguajes, historias y sagas organizacionales como componentes de los diversos niveles culturales de la organización*”. Por otra parte, de acuerdo con Hatch (1997:5), esta investigación se sitúa dentro de la perspectiva simbólico-interpretativa, donde agrega que han intervenido diversas disciplinas, entre ellas, la antropología, en la que surgió el concepto de ritual para

aplicarlo a los estudios de las organizaciones. Desde nuestra óptica, el ritual constituye un concepto poliforme, dado que a través de la historia se le han atribuido un sin fin de acepciones, pero para este caso, retomaremos algunos conceptos de la antropología que nos ayuden a alcanzar nuestro objetivo: desde la perspectiva de Turner (1988) la vida social del hombre es una multiplicidad de procesos integrados por fases, y según el mismo autor (1999), las celebraciones rituales son fases de estos mismos procesos; mientras que por ritual entiende *“una conducta formal prescrita en ocasiones no dominadas por la rutina tecnológica, y relacionada con la creencia en seres o fuerzas místicas”* (Turner, 1999:21); el concepto de Grimes (1981), quien concibe al ritual como acción simbólica; Aguado y Portal (1992), como un proceso que se desarrolla en un espacio y tiempo determinados; Díaz (1998) quien señala que es una práctica privilegiada, y desarrolla la concepción Aleph del ritual y sus propiedades formales; Rappaport (2001) concibe al ritual como una estructura, y Mc Laren (2007), retoma a Turner para explicar la dimensión política y cultural de la instrucción escolar.

- **Relevancia social**

Se considera que el presente trabajo tiene una importancia central dada su originalidad dentro del campo de los Estudios Organizacionales ya que la metodología que se propone para el análisis de las organizaciones: el ritual como un proceso, no ha sido aplicada anteriormente en este campo. Anteriormente, los rituales se han estudiado como eventos o ceremonias instituidos por la dirección de la organización, a través de los cuales se analiza la cultura organizacional.

Por otra parte, para el desarrollo del estudio de caso se eligió la agencia aduanal AVSA<sup>3</sup> debido a que constituye una fuente importante de empleo en el puerto de Manzanillo, donde los trabajadores laboran bajo un estrés constante como resultado de la gran cantidad de clientes que atienden, y del cumplimiento de actividades en tiempos establecidos desde otros puestos dentro de la misma organización, así como por parte de organismos externos que intervienen en las operaciones aduaneras; por lo tanto la necesidad de ritualizar las

---

<sup>3</sup> La agencia aduanal lleva el nombre de AVSA, las cuales son las iniciales de su fundador, el Ing. Arturo Villaseñor Sánchez, quien cuenta con la patente aduanal número 3879.

actividades se vuelve prioritaria para realizar sus tareas a tiempo. Además AVSA tiene un diseño organizacional dentro del área de operaciones donde se han integrado cuatro equipos de trabajo dirigidos cada uno por un supervisor de tráfico quien tiene a su cargo entre tres y cinco ejecutivos, lo cual permite que las operaciones se realicen de forma más eficiente.

Dada la importancia de las operaciones comerciales dentro de la economía mundial, la presente investigación puede ser de interés para directivos y personal que labora en empresas de este giro, pues en la búsqueda por encontrar soluciones que le permitan tener una mayor ventaja que los competidores, el conocimiento generado puede resultar de gran interés. Además el empleo del ritual como proceso les puede ayudar a identificar problemas y debilidades que se presentan en la ejecución del mismo, a través de la metodología propuesta. De igual manera, el empleo de esta metodología para el análisis de las organizaciones puede ser de interés para investigadores, académicos y consultores que viven día a día los problemas de la organización.

- **Viabilidad**

Podemos establecer la viabilidad de este proyecto, desde dos ópticas. La primera ha sido la construcción del marco teórico; y la segunda, la realización del estudio de caso. La construcción del marco teórico se llevó a cabo gracias a la infraestructura de la UAM-I, pues cuenta con el material necesario, tanto bibliográfico, como hemerográfico en sus múltiples bases de datos, además del apoyo ilimitado por parte de la Directora de Tesis y de los profesores que forman el cuerpo colegiado del Doctorado.

Por otra parte, para la realización del estudio de caso, se seleccionó una agencia aduanal por ser un tipo de empresa representativa del puerto de Manzanillo, y dentro de esta categoría se seleccionó AVSA por varias razones: constituye una de las empresas con mayor número de empleados, cuenta con buena imagen ante la sociedad, ha sido considerada como la segunda agencia más importante de Manzanillo, es conocida la amabilidad y simpatía de su Director General y de la Jefa de Desarrollo Humano, pero sobre todo, llama la atención saber por qué algunos alumnos de la Universidad de Colima

desean formar parte de esta agencia, lo cual nos hizo reflexionar en ¿cómo funciona la organización? ¿por qué dedican tantos esfuerzos en tratar bien a su personal? ¿realmente funciona dar tanta importancia al personal? ¿cuál es su cultura organizacional?

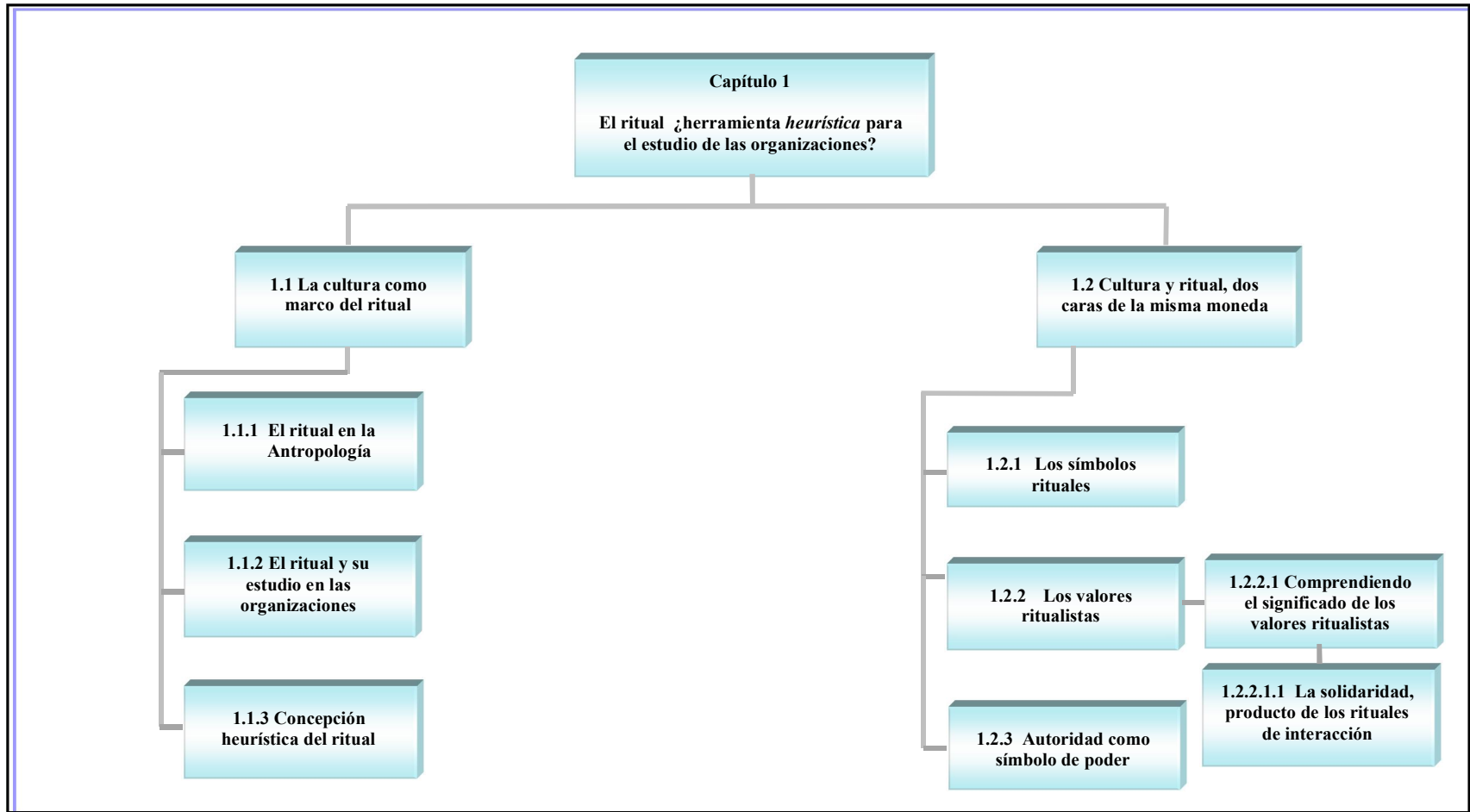
Además de lo anterior, hubo dos aspectos determinantes y básicos para la realización de este trabajo, por una parte fue el apoyo económico recibido por parte de CONACYT, de Promep, y de la Universidad de Colima, mismo que ayudó a cubrir los gastos personales y académicos para la realización del Doctorado; y el segundo fue el permiso otorgado por la Universidad de Colima, para dedicarle tiempo completo a este trabajo.

# CAPÍTULO 1.

## El ritual ¿herramienta *heurística* para el estudio de las organizaciones?



## MAPA CONCEPTUAL DEL CAPÍTULO 1



## **Introducción**

El ritual se inscribe en el seno de la cultura de cualquier grupo social, por tanto su análisis permite conocer aspectos importantes de la cultura de la organización, estos aspectos se manifiestan en las acciones simbólicas y en el *performance* de los participantes, por tanto, el tema *la cultura como marco del ritual* muestra la manera en que ésta ha sido estudiada. El estudio del ritual tuvo su origen en la Antropología, ya que inicialmente éste se estudiaba al interior de las sociedades primitivas, sin embargo, el concepto fue retomado por los investigadores de las organizaciones para aplicarlo en las mismas y determinar aspectos de la cultura organizacional. Estos estudios se presentan en los subtemas *el ritual en la Antropología*; y *el ritual y su estudio en las organizaciones*, respectivamente. Esta variedad de investigaciones ha dado como resultado una gran diversidad de concepciones del ritual, sin embargo, nuestro estudio pretende ser inclusivo de algunas de éstas, y no limitarse a una sola definición, para lo cual en el subtema *la concepción heurística del ritual*, realizamos un esfuerzo por exponer, desde nuestro punto de vista, las características que le asignamos al concepto, y que nos permiten entender la vida organizacional de AVSA.

### **1.1 La cultura como marco del ritual**

La investigación cultural en las organizaciones tuvo su apogeo a principios de los años ochenta, lo importante era la parte humanista sobre la formal, entender qué elementos eran los que motivaban al trabajador, qué lo satisfacía, qué cambios debían darse en la empresa para crear un lugar agradable que propiciara buenas relaciones entre los miembros de la organización, y así mismo generara valores de lealtad, compromiso, sinceridad, honestidad, bien común, etc. Entre los factores que se considera favorecieron el desarrollo de los estudios culturales, según Barba y Solís (1997:2), se encuentran: las nuevas perspectivas que han adquirido relevancia en los estudios organizacionales, la influencia de los procesos de globalización y regionalización, y las modificaciones profundas ocurridas en las sociedades modernas, donde las organizaciones aparecen como espacios de identidad capaces de influir en las transformaciones culturales. Otro factor, según Martin y Frost (1996:601) es el interés por las diferencias culturales, por ejemplo entre grupos étnicos, razas, géneros y regiones; y agrega que la mayoría de los investigadores cita

el éxito de la administración japonesa y los fracasos percibidos por las organizaciones tradicionales, como estímulos del interés *managerial* en la cultura corporativa.

El término cultura sienta sus bases en los estudios antropológicos, y ha sido objeto de una gran diversidad de enfoques; Allaire y Firsirotu (cit. en Abravanel et al. 1992) hicieron un trabajo acerca de cómo las escuelas de antropología estudian los fenómenos culturales y cómo éstas se constituyen en referentes de los estudios de la teoría de la organización (TO). Para ello, realizaron una clasificación de las teorías que consideran la cultura como sistema *socioestructural*, y las que consideran la cultura como un sistema de *ideas*. Dentro de la **primera clasificación** se encuentran las escuelas antropológicas: funcionalista, la estructural-funcionalista, la ecológico-adaptacionista y la histórico-difusionista. Estas escuelas a su vez, han sido empleadas como marcos referenciales en las investigaciones que diversos teóricos han llevado a cabo en las organizaciones. En el cuadro 4, se muestran las definiciones de cultura sostenidas por cada una de las escuelas antropológicas, el concepto transferido a la organización, así como los teóricos que han considerado dicho concepto en sus investigaciones dentro de las diferentes corrientes de la teoría organizacional (TO).

**Cuadro 2. La cultura como sistema socioestructural**

Escuela	Definiciones de cultura	Vínculos con la TO	Teóricos de la TO
<b>Funcionalista</b> (Malinowski)	La cultura es un instrumento que permite satisfacer las necesidades humanas.	El sistema sociocultural debe buscar la satisfacción de las necesidades a través del trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escuela de relaciones humanas (Mayo, Roethlisberger et al.)</li> <li>• Escuela del hombre social (Homans; Zalesnick)</li> <li>• La realización de sí mismo (Maslow, McGregor, Likert, Argyris)</li> <li>• McClelland y las motivaciones empresariales y gerenciales</li> <li>• La estrategia gerencial (Andrews; Guth, Learned, Christensen, Henderson)</li> </ul>
<b>Funcionalista-Estructuralista</b> (Radcliffe-Brown)	La cultura es un mecanismo que permite adaptarse a una sociedad, a través de la adquisición de valores, creencias y hábitos.	Las organizaciones aceptan los valores de un microsistema: la sociedad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escuela estructuro-funcionalista (Parsons, Barnard y Crozier)</li> <li>• El hombre complejo (Schein, Bennis)</li> </ul>
<b>Ecológico-</b>	La cultura es un sistema	Las organizaciones son	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teoría del sistema abierto</li> </ul>



<b>adaptacionista</b> (White, Service, Rappaport, Vayda, Harris)	de comportamiento que permite vincular a la comunidad con su ambiente.	productos de la interacción con el ambiente.	(Katz y Kahn) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Teorías de la contingencia (Thompson, Perrow, Lawrence y Lorsch, Burns y Stalker, Blau y Scott)</li> <li>• Estudios interculturales de organizaciones (Dore, Tracy y Azumi, Pascale, Hickson, Hinings et al., etc.)</li> <li>• Perspectiva de sistemas sociotécnicos (Emery y Trist; millar y Rice)</li> <li>• El grupo Aston (Pugh, Hickson et al.)</li> <li>• Escuela de ecología demográfica (Hannan y Freeman; Aldrich)</li> <li>• Nueva escuela de relaciones organización-ambiente (Pfeffer y Salancik, Meyery col.)</li> </ul>
<b>Histórico-difusionista</b> (Boas, Benedict, Kluckhohn, Kroeber)	La cultura es producto de circunstancias y procesos históricos.	Las organizaciones son actualizaciones de su propia génesis y de sus transformaciones en el tiempo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chandler</li> <li>• Stinchcombe</li> <li>• Scott</li> <li>• Filley y House</li> </ul>

**Fuente:** Adaptada de Allaire y Firsirotu (cit. en Abravanel, et al. 1992:34-35)

En la **segunda clasificación** realizada por Allaire y Firsirotu, se encuentran las siguientes escuelas: cognoscitiva, estructuralista, estructura de equivalencia mutua y simbólica. El cuadro 5 permite observar el nexo entre estas escuelas y los estudios de TO:

**Cuadro 3. La cultura como sistema de ideas**

Escuela	Definiciones de cultura	Vínculos con la TO	Teóricos de la TO
Cognoscitiva (Goodenough)	La cultura es un conjunto de conocimientos que guían el comportamiento en la sociedad	La cultura organizacional es una percepción de las características de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clima organizacional (Evan Campbell et al., James y Jones, De Cotüs y Koys, Schneider, Payne y Pugh, Tagiuri y Litwin, Springer y Gable, etc.)</li> <li>• Aprendizaje organizacional (Argyris y Schön, Hedberg, Arroz, Heris y Pehrson, Hedberg y Jonson)</li> </ul>
Estructuralista (Lévi-Strauss)	La cultura consiste en la búsqueda de factores universales creados por la mente.	Las formas, estructuras y proceso organizacionales son resultado de los factores universales creados por la mente del	Presuposiciones cognitivas (March y Simon) Investigaciones sobre el estilo cognitivo (McKenney y Keen, Kolb)

		gerente.	
Estructura de equivalencia mutua (Wallace)	La cultura es el conjunto de procesos cognitivos que predicen el comportamiento.	La organización es un lugar donde las motivaciones individuales crean un macrocomportamiento debido a la elaboración de las estructuras cognitivas que predicen el comportamiento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hemisferios izquierdo y derecho del cerebro (Mintzberg)</li> <li>• El espíritu de gerencia (Summer, O'Connell y Perry, Ewing)</li> <li>• Mapas de causalidad y de equivalencia recíproca (Weick, etc.)</li> <li>• Cálculo de la participación (Barnard, March y Simon, Etzioni, Silverman, Selznick, Perrow)</li> <li>• Organizaciones de tipo A (Ouchi y Jaeger, etc.)</li> </ul>
Simbólica (Geertz, Schneider)	La cultura, producto de la mente, es el sistema de significados y de símbolos colectivos según el cual los humanos interpretan sus experiencias y orientan sus acciones	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Producto de su historia y de las ideologías de los funcionarios dominantes, una organización implica un sistema simbólico que interpreta las acciones de los miembros y solicita su compromiso.</li> <li>2. Las organizaciones son construcciones sociales intersubjetivas provenientes de la decodificación continua de sus acciones e interacciones organizacionales por parte de sus miembros.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sociología interpretativa accionalista de las organizaciones (Weber, Silverman)</li> <li>• Escuela institucionalista (Selznick, Clark, Rhenman, Pettigrew, Eldridge y Crombie, Wilkins, Harrison, Berg, Stymne, Handy)</li> <li>• Fenomenología, interaccionismo simbólico y etnometodología (Goffman, Turner, Brown, Garfinkel, Cicourel, Bittner, Burrell y Morgan, Smircich, Berger y Luckmann).</li> </ul>

**Fuente:** Adaptada de Allaire y Firsirotu (cit. en Abravanel, et al. 1992:36-37)

A partir de este análisis de las diferentes escuelas de antropología cultural y su influencia en los escritos de TO, Allaire y Firsirotu (cit. en Abravanel, et. al. 1992:45) proponen su propio concepto de cultura:

*“...como un sistema de símbolos compartidos y dotados de sentido, que surgen de la historia y de la gestión de la compañía, de su contexto sociocultural y de factores contingentes (tecnología, tipo de industria, etc.), pero formada por el proceso de atribución colectiva de sentido a flujos continuos de acciones y reacciones. Estos símbolos importantes se expresan con mitos, ideologías y principios y se traducen en numerosos fenómenos culturales: ritos,*

*ceremonias, hábitos; glosarios, léxicos, abreviaciones, metáforas y lemas; epopeyas, cuentos y leyendas; arquitectura, emblemas, etc.”*

La definición anterior establece cómo los símbolos culturales se traducen en ritos y ceremonias, ello nos permite aseverar que la cultura es el marco del ritual, pues sólo a través de ésta, es posible comprender los rituales de un grupo social; y en específico para nuestra investigación, la perspectiva simbólica reviste una gran importancia, ya que el símbolo, como señala Turner (1999:21) “*es la más pequeña unidad del ritual que todavía conserva las propiedades específicas de la conducta ritual*”.

Otra clasificación que establece vínculos entre las escuelas antropológicas y los estudios de cultura en las organizaciones, es la de Smircich (1983:341-342), quien destacó cinco áreas de intersección: *management* comparativo, cultura corporativa, cognición organizacional, simbolismo organizacional y; procesos inconscientes y organización. Agrega que tanto en el *management* comparativo como en la cultura corporativa, la cultura es vista como variable, ya sea dependiente o independiente, externa o interna, mientras que en las otras tres, la cultura es una metáfora “*central*” para conceptualizar a la organización (ver cuadro 6).

**Cuadro 4. Áreas temáticas producto de la intersección cultura-organización**

<b>Conceptos de cultura (Antropología)</b>	<b>Áreas temáticas</b>	<b>Conceptos de organización (Teoría de la organización)</b>
Instrumento que sirve a las necesidades biológicas y psicológicas. Ej. Funcionalismo de Malinowski	<i>Management comparativo:</i> Se ocupa de la variación de las prácticas gerenciales y de empleo y de las actitudes a través de los países.	Instrumentos sociales para realizar tareas. Ej. Teoría de la administración clásica
Funciona como un mecanismo regulatorio. Reúne individuos en estructuras sociales. Ej. Estructural-funcionalismo de Radcliffe-Brown	<i>Cultura corporativa:</i> Es un pegamento social o normativo que sostiene a una organización junta.	Organismos adaptables que existen a través de procesos de intercambio con el ambiente. Ej. Teoría de la contingencia
Sistema de cogniciones compartidas. Ej. Etnociencia de Goodenough	<i>Cognición organizacional:</i> A través de qué reglas, los miembros de una organización ven y describen su mundo.	Sistemas de conocimientos. Ej. Teoría de la organización cognitiva.
Sistema de símbolos y significados compartidos. La acción simbólica necesita ser	<i>Simbolismo organizacional:</i> La organización, como una cultura es concebida como un	Patrones de discurso simbólico. La organización se mantiene a través de modos simbólicos

interpretada, leída o descifrada para ser comprendida. Ej. Antropología simbólica de Geertz	patrón de discurso simbólico.	como el lenguaje que facilita significados y realidades compartidas. Ej. Teoría de la organización simbólica
Es una proyección de la infraestructura inconsciente universal de la mente. Ej. Estructuralismo de Levi-Strauss	<i>Procesos inconscientes y organización:</i> Cómo las formas de organización y las prácticas manifiestan procesos inconscientes.	Las formas organizacionales e inconscientes son las manifestaciones de los procesos inconscientes. Ej. Teoría de la organización transformacional

**Fuente:** Adaptación de la figura 1 de Smircich (1983:342)

De las clasificaciones anteriores, correspondientes a los cuadros 5 y 6, podemos situar nuestro estudio en la parte simbólica; en el cuadro 5, específicamente se localiza en la escuela simbólica, donde según Allaire y Firsirotu (cit. en Abravanel, 1992:37), “*la cultura es producto de la mente, es el sistema de significados y de símbolos colectivos según el cual los humanos interpretan sus experiencias y orientan sus acciones*”; mientras que en el cuadro 6, correspondiente a la clasificación de Smircich, se ubica en el área de simbolismo organizacional, donde se considera que “*la cultura como una metáfora central promueve una visión de la organización como formas expresivas, manifestaciones de la conciencia humana [...] las organizaciones son entendidas y analizadas en términos de sus aspectos expresivos, ideacionales y simbólicos* (Smircich, 1983:347-348). Agrega que se considera a la cultura organizacional como algo que la organización es y no como algo que la organización tiene; con lo cual se abandona la idea *managerial* de la cultura organizacional como variable. Sin embargo, es necesario puntualizar que entre los hallazgos de nuestro estudio de caso, la cultura corporativa juega un papel muy importante, ya que la dirección de la organización realiza múltiples actividades para lograr el compromiso de los trabajadores, estas actividades se hacen visibles en el *proceso ritual* que se expone en el capítulo tres. Los estudios sobre cultura corporativa se ubican dentro de la escuela funcionalista en la clasificación de Allaire y Firsirotu; y con el mismo nombre de *cultura corporativa* en la clasificación de Smircich. Rendón (2007:104-105) hace una diferenciación entre la cultura organizacional y la cultura corporativa, señala que la primera “*es más ‘espontánea’ por parte de quienes la viven en forma cotidiana; se construye a partir de un conjunto cotidiano de interacciones de tipo subjetivo, además de no encontrarse estipulada ni contenida en ningún documento oficial; su naturaleza es más bien de tipo informal...se encuentra inmersa en la vida social de los individuos, proporcionando sentido a sus acciones*”.

Mientras que la cultura corporativa la concibe como un medio que emplean la administración y los directivos para incrementar indicadores económicos, se relaciona con el desempeño, y puede ser usada como un discurso manipulador para lograr la identidad de los miembros.

Las clasificaciones anteriores permiten afirmar que la cultura constituye un elemento enmarcador del ritual, pues es dentro de ésta que el ritual tiene explicación a partir de los símbolos y valores de la misma; su origen como ya se mencionó se encuentra en la antropología.

### **1.1.1 El ritual en la Antropología**

Los orígenes del término “*ritual*” se encuentran en el campo de la antropología, donde dicho término ha sido objeto de una proliferación de concepciones, señala Mc Laren (2007:35) que existe una gran variedad de escuelas del pensamiento que han tratado de hacerlo comprensible, entre las cuales menciona: la del ritual como acción (Tylor) y la del ritual como creencia (W.R. Smith); el enfoque semántico (Radcliffe Brown) y el funcional (Durkheim y Malinowski); el enfoque psicoanalítico (Freud) y el fenomenológico (Cassirer); el de la transformación del sistema y el de la redundancia estructural (Partridge); la teoría positiva y la teoría negativa del ritual (Scheff), la escuela del significado causal y la escuela funcional causal (Nagendra). Sin embargo, estas escuelas no constituyen el enfoque central de nuestra investigación, por lo que nos centraremos en la revisión de otros estudios que sí resultan fundamentales; en el cuadro número 2 se observan las aportaciones principales de algunos autores clásicos de la antropología, como Grimes, Turner y Rappaport, los cuales han desarrollado estudios sobre el ritual que pueden servir de marco a nuestra investigación; se observa por ejemplo que para Grimes, el ritual es una acción simbólica, Turner lo ve como un proceso, en tanto que Rappaport lo considera una estructura. No obstante que nuestro enfoque está en considerar los procesos de la organización como un *proceso ritual*, reconocemos que el valor de las aportaciones de otros autores que pueden contribuir a explicar el ritual y su desarrollo dentro de la organización.

**Cuadro 5. Estudios antropológicos del ritual**

<b>Autor</b>	<b>Año</b>	<b>Obra</b>	<b>Concepción del ritual</b>	<b>Variables</b>	<b>Metodología</b>	<b>Aportación principal</b>
Ronald Grimes	1981	Símbolo y conquista, rituales y teatro en Santa Fe	Acción simbólica a través de gestos	Gestos, lenguaje e ideas teológicas	Observación directa	Los rituales públicos permiten comprender el corazón de la cultura de un pueblo
Víctor Turner	1988	<i>El proceso ritual</i>	Proceso	Rituales Ndembu	Observación participante	La vida social es una multiplicidad de procesos integrados por fases
	1999	La selva de los símbolos				El ritual es un proceso cuyas unidades son los símbolos
José Carlos Aguado, María Ana Portal	1992	Identidad, ideología y ritual	Espacio/tiempo Proceso	Identidad Ideología Ritual	Observación directa	Manifestación del poder en dos campos básicos: educación y salud
Rodrigo Díaz Cruz,	1998	Archipiélago de rituales: Teorías antropológicas del ritual	Una práctica privilegiada	Análisis de los trabajos de Malinowski, Durkheim, Gluckman y Leach	Bibliográfica	La concepción Aleph del ritual, y las propiedades formales de los rituales
Roy Rappaport	2001	Ritual y religión en la formación de la humanidad	Estructura	Rituales religiosos	Bibliográfica	El ritual es el acto social básico para la humanidad.
Peter McLaren	2007	La escuela como un performance ritual	Proceso	Dominación y resistencia	Observación participante	Definición “estricta” y definición “débil” del ritual. Empleo del ritual como una herramienta heurística o “lente” conceptual para el estudio del proceso escolar.

**Fuente:** Elaboración propia.

A continuación se presentan con mayor amplitud las aportaciones de los autores contemplados en el cuadro 2.

Grimes (1981:13) estudió los rituales públicos de la comunidad de Santa Fe, en ellos, analiza los rituales religiosos como acción simbólica y de gestos; así como sus símbolos verbales e ideas teológicas. Hace una categorización de los símbolos de la comunidad en base a sus cualidades cívicas, civiles, religiosas y étnicas, para lo cual emplea los términos *civitas*, *civilitas*, *ecclesia* y *ethnos*. Donde el primero lo concibe como la preocupación ciudadana, los símbolos destinados a generar la cooperación espontánea y el respeto mutuo, mientras el segundo denota símbolos con contenidos políticos, gubernamentales u oficiales. *Ecclesia* hace referencia a los valores religiosos, en tanto, citando a Geertz (1997:36) señala que *ethnos* es el *ethos* de un pueblo, el cual se refiere “*al tono, el carácter, el humor y la calidad*”. Agrega que el modo global de referirse al estilo de vida de un pueblo, se refleja en su sistema de símbolos, y que en el caso de la comunidad de Santa Fe, el *ethos* es su ambiente y su medio, el resultado afectivo de sus símbolos. Este término lo retomamos en el estudio de caso para explicar lo que la organización es, es decir, la vida al interior de la misma, como señala Geertz (1997), su carácter; y como menciona Grimes (1981), su ambiente.

Por otra parte, Turner (1988:19) estudió los rituales de la sociedad tribal Ndembu y señaló que éstos son útiles para conocer un segmento de su cultura; citando a Mónica Wilson afirma que “*los rituales ponen de manifiesto los valores en su nivel más profundo [...] pues los hombres expresan en ellos lo que más les conmueve, [por tanto, son] la clave para comprender la constitución esencial de las sociedades humanas*” (cit. en Turner 1988:18). Para él, la vida social del hombre es una multiplicidad de procesos integrados por fases, donde cada una difiere abismalmente de las demás. Para entender estos procesos introduce los conceptos de *liminalidad* y *communitas*, el primero lo retoma de los *rites de passage* de Van Gennep (cit. en Turner, 1988:101), quien definió estos ritos como “*ritos que acompañan todo cambio de lugar, estado, posición social y edad*” y que se caracterizan por tres fases: separación, margen y agregación. La primera fase comprende la conducta simbólica por la que se expresa la separación del individuo o grupo, ya sea de un punto anterior en la estructura social, o de un conjunto de condiciones culturales (un estado) o de ambas. La segunda fase es un periodo liminal, donde las características del sujeto liminal son ambiguas, ya que atraviesa un entorno cultural que tiene pocas o ninguna de las cualidades del estado anterior o venidero; mientras en la tercera fase, el sujeto se halla en un estado relativamente estable, donde tiene derechos y

obligaciones definidos de un tipo *estructural*, y se espera que se adapte a ciertas normas establecidas. De acuerdo con este autor, los atributos de la *liminalidad* o de las personas liminales son ambiguos, ya que se escapan de una situación o posición establecida en el espacio cultural; dichos atributos se expresan por una amplia variedad de símbolos en todas aquellas sociedades que ritualizan las transiciones sociales y culturales (Turner, 1988:102). Por otra parte, la *communitas* la define como “*una relación entre individuos concretos, históricos y con una idiosincrasia determinada, que no están segmentados en roles y status enfrentados entre sí, un poco a la manera del <<Yo y Tú>> de Martin Buber*” (Turner, 1988:138). Nos habla de la *communitas* espontánea, que es la que surge al margen de la estructura, nace de los “*intersticios de la estructura social*” (Turner, 1988: 143) y es donde proliferan los sentimientos agradables, mientras que en la estructura, hay dificultades objetivas; como toma de decisiones, sacrificio de los deseos personales por los del grupo, y obstáculos físicos y sociales que traen aparejado un costo personal. Sin embargo, afirma que existe un proceso dialéctico entre la *communitas* y la estructura, en los *rites de passage*, los hombres son liberados de la estructura a la *communitas*, para regresar a su estructura revitalizada por su experiencia en la *communitas*; ninguna sociedad puede existir sin esta dialéctica (Turner, 1988: 134-135). En la obra “*La selva de los símbolos*”, Turner (1999:21) señala que el ritual es una “*conducta formal prescrita en ocasiones no dominadas por la rutina tecnológica, y relacionada con la creencia en seres o fuerzas místicas*”, comprendemos que su observación de los rituales Ndembu lo llevó a esta concepción que incluye aspectos místicos, sin embargo, desde nuestro punto de vista, los rituales en la vida cotidiana no pueden limitarse sólo a este tipo de creencias. Sin embargo, también menciona que los rituales son “*un proceso pautado en el tiempo, cuyas unidades son objetos simbólicos y aspectos serializados de la conducta simbólica*” (Turner, 1999:50). Estos mismos rituales los considera como “*fases de los procesos sociales por los que los grupos llegaban a ajustarse a sus cambios internos, y a adaptarse a su medio ambiente*” (Turner, 1999:22). Por tanto, ambos trabajos de Turner (1988, 1999) son fundamentales para nuestra investigación, por una parte considera que la vida social del hombre es una multiplicidad de procesos, donde éstos se integran por fases, mismas que define como rituales; otra acepción que da al ritual es desde el punto de vista religioso, donde señala que es una conducta formal relacionada con fuerzas místicas; para nuestra investigación esta definición de contenido religioso, no es práctica, sin



embargo, la parte relativa a la conducta formal, apoya nuestra idea del *performance* que realizan los participantes del ritual. Además, el hecho de hablar de *liminalidad* y *communitas* ayuda a comprender dicho *performance*, pues los trabajadores se encuentran en algún momento del proceso ritual en una transición de estados liminales o en la *communitas*.

Para Aguado y Portal (1992:73) el ritual representa “*un espacio y tiempo socialmente establecido, en los cuales se reproducen identidades sociales*”. Consideran que el ritual trasciende las sociedades primitivas, pues no es posible verlo únicamente como ceremonias especiales en dichas sociedades, sino que al permitir la reproducción cultural, se presenta en las prácticas cotidianas no ceremoniales. Afirman que “*el hombre –en cualquier sociedad– aparece como un ser eminentemente simbólico, de tal manera que no hay acción simbólica fuera del comportamiento humano y no hay acción humana que no simbolice*” (Aguado y Portal, 1992:76). Agregan que “*el ritual contiene dos niveles de demarcación de significados: uno denotado, que expresa la funcionalidad del tiempo y el espacio rituales: en la escuela se aprende, en el consultorio se cura [...] y otro connotado, en el cual las acciones reproducen significados sociales múltiples que sintetizan el sentido cultural del grupo y trascienden la funcionalidad del acto mismo*”. Por ejemplo, el ritual escolar, más allá de aprender, valoriza a los participantes; reproduce roles sexuales y sociales; se recrean jerarquías; se refuerzan valores morales y cívicos, etcétera” (Aguado y Portal, 1992:79). Este trabajo refuerza nuestra idea de que los rituales se presentan en la vida cotidiana, que tienen un tiempo y espacio establecidos donde el hombre se desenvuelve, y cada una de sus acciones conlleva un significado propio de la cultura del grupo social al que pertenece.

Díaz (1998:24) señala que a pesar de la dispersión del concepto del ritual, se ha llegado a un acuerdo más o menos general entre los antropólogos, quienes consideran que está conformado por procesos, funciones y formas simbólicas. Concibe el ritual como una práctica privilegiada, donde se infieren los procesos mentales del hombre primitivo, o donde se vuelcan dichos procesos (Díaz, 1998:43). Desarrolla la concepción *Aleph* del ritual relacionada con la codificación del ritual en acciones rituales; como las representaciones colectivas de la sociedad, sus cosmovisiones, sus valores y sus símbolos axiomáticos (Díaz, 1998:110).

Menciona que el ritual comprende las siguientes propiedades (Díaz, 1998:225-226):

1. *Repetición* en un espacio y tiempo establecido.
2. *Acción*. En él existen “actuaciones”, es decir implica hacer algo, no sólo decir o pensar.
3. *Comportamiento “especial” o estilización*. En los rituales hay una complacencia en fascinar, desconcertar y confundir.
4. *Orden*. Los rituales son eventos organizados tanto de personas como de elementos culturales, tienen un principio y un fin, no excluyen momentos de caos y espontaneidad. Las guías y reglas de acción prescritas son explícitas, pero las razones para actuar, los motivos, los significados y las interpretaciones no necesariamente.
5. *Estilo presentacional evocativo y puesta en escena*. Los rituales comprometen de alguna forma a los actores.
6. *Dimensión colectiva*. Los rituales poseen un significado social.
7. *Felicidad e infelicidad*. Los rituales no se evalúan de acuerdo a su validez, sino a su adecuación y relevancia institucional o cultural.
8. *Multimedia*. Los rituales hacen uso de una multitud de medios de expresión: sonidos y música, tatuajes y máscaras, cantos y danzas, colores y olores, gestos, disfraces y vestidos especiales, alimentos y bebidas, reposo y meditación, silencio.
9. *Tiempo y espacio singulares*. Le imponen un límite al ritual.

Este autor refuerza el proceso como ritual de Turner, al afirmar que entre los antropólogos se ha llegado al acuerdo de que el ritual contempla tanto procesos como funciones y formas simbólicas; además de ello, menciona que el ritual se traduce en acciones simbólicas, tales como la cosmovisión, los símbolos y valores de la sociedad.

De acuerdo con Rappaport (2001:56), el ritual es “*la ejecución de secuencias más o menos invariables de actos formales y expresiones no completamente codificadas por quienes los ejecutan*”. Esta definición está enfocada a los rituales religiosos, pues señala que no es posible que una sola definición comprenda toda la gama de rituales que existen; agrega que el ritual permite la perpetuación de la vida social y que puede concebirse como “*el acto social básico para la humanidad*” (Rappaport, 2001:63). Aunque el enfoque de este autor es de contenido religioso, podemos retomar su concepción del ritual como secuencias de actos formales y

expresiones, y relacionarlo con nuestra idea de proceso como conjunto de fases, así como el *performance* que imprimen los trabajadores que participan en el ritual.

Finalmente, el trabajo de Mc Laren (2007) es clave para la elaboración de la presente investigación. Concibe el proceso de enseñanza aprendizaje como un *proceso ritual*, y analiza la actuación de profesores y estudiantes dentro del mismo. No se conforma con estudiar los rituales clásicos del salón de clase, como las oraciones matutinas, los ejercicios iniciales y las asambleas escolares, sino que profundiza y va directo al *performance* de las lecciones diarias y a las formas de resistencia de la instrucción con la finalidad de ubicar la dinámica de los procesos rituales (Mc Laren, 2007:21). Considera que un análisis simbólico de la escuela como un *performance* ritual, permite comprender el *modus operandi* del encuentro pedagógico, ya que los rituales transmiten simbólicamente ideologías societarias y culturales; además pueden ser percibidos como transportadores de códigos culturales, constituyen modelos gestuales y rítmicos, y son un producto cultural construido como referencia colectiva de la experiencia simbólica y situado en la clase social de un grupo (Mc Laren, 2007:21).

Según Mc Laren (2007:31-34), un análisis ritualista permite conocer los pequeños detalles de la vida cotidiana del salón de clase, para ello identificó seis procesos rituales que se presentan en la escuela: macrorritual, microrritual, rituales de transición, rituales de revitalización, rituales de intensificación y rituales de resistencia. Agrega que no pretende favorecer una teoría determinada, sino utilizar el ritual y el *performance* como marcos teóricos para interpretar la vida cultural en el salón de clase. Considera que ninguna teoría es correcta, por lo que sólo trata de hacer del concepto algo menos polimorfo y emplear el ritual como herramienta heurística en el proceso escolar. Enfatiza que sólo intenta emplear el ritual como un “*lente*” para comprender la cultura escolar.

De acuerdo con Mc Laren (2007:54), el ser humano está ontogenéticamente constituido por el ritual, nadie permanece fuera de su jurisdicción simbólica. Señala que no podemos despojarnos de nuestros ritmos rituales puesto que penetran el núcleo de nuestro sistema nervioso. Además desarrolla una definición estricta del ritual que contiene tanto las propiedades como las funciones del mismo, para lo cual se apoyó en definiciones de varios

autores, ya que sostiene que su interés no es crear una nueva definición, sino aprovechar los trabajos previos; también desarrolló una definición débil que permite la incorporación de nuevos significados durante el trabajo de campo:

Definición “*estricta*” del ritual (Mc Laren, 2007:66-67):

1. Propiedades del ritual

1. Un ritual tiene una forma definida en la cual su medio es parte del mensaje. La forma da a la estructura social un carácter subjuntivo o una cualidad de “como si” (Myerhoff 1977; Van Gennep 1960; Myerhoff y Metzger 1980; Rappaport 1979).
2. Los rituales son principalmente asociaciones de *símbolos* y pueden ser mejor entendidos utilizando análisis simbólicos (Turner 1969).
3. Los rituales son inherentemente *dramáticos* (Courtney 1980)
4. Los rituales son aspectos importantes de la integración psicosocial que llevan al desarrollo de la personalidad (Erikson 1966; Worgul 1980; Kavanagh 1973; Schechner 1982).
5. El lenguaje codificado en textos puede poseer una *autoridad* ritual inherente sobre los lectores (Olson 1980).
6. Muchos rituales pueden ser denominados *seculares* y exhibir las cualidades formales de repetitividad, “conducta especial” o estilización, orden y estilo de presentación evocativo o escenificado (Moore y Myerhoff 1977; Turner 1982<sup>a</sup>).
7. Los rituales incorporan un repertorio de preferencias o “señales” que se centran en torno a reglas o “tipos” específicos (Lewis 1980).
8. Los códigos rituales (restringidos y elaborados) están relacionados con estructuras de familia y pueden surgir de las divisiones sociales de clase (Douglas 1973; Bernstein et al. 1966).
9. Los rituales invariablemente participan en seis modos (ritualización, decorum, ceremonia, liturgia, magia, celebración). Si bien estos modos se traslapan entre sí, uno de ellos generalmente domina (Grimes 1982).

2. Funciones del ritual

1. Los rituales funcionan como un *mecanismo enmarcador*. El enmarcamiento establece una relación centro/periferia o figura/fondo que es metacomunicativa; la característica de marco permite a los participantes del ritual interpretar lo que ocurre dentro de él (Turner 1979b; Myerhoff 1977; Handleman 1977).
2. Los rituales propician un involucramiento holístico en forma de *flujo*, el cual implica una “suspensión voluntaria de la incredulidad” (Turner 1979b, 1982<sup>a</sup>).
3. Los rituales comunican clasificando la información en diferentes contextos (Da Matta 1979).
4. Los rituales tienen la habilidad de *transformar* a los participantes en miembros de diferentes estatus sociales, así como en diferentes estados de conciencia. Esto es logrado generalmente en el estado liminal del ritual (por ejemplo *communitas* o *antiestructura*) (Moore y Myerhoff 1977; Turner 1979b; Partridge 1972; Myerhoff 1975; Holmes 1973b; Myerhoff 1978; Bilmes y Howard 1979).
5. Los rituales *negocian* y *articulan* significados mediante *ritmos* distintos (Delattre 1978, 1989).
6. Los rituales provocan un aura de santidad por sus características morfológicas y por remitirse a entidades sobrenaturales que no son necesariamente espíritus sino sinónimos con aspectos de “trascendencia”, “importancia última” o “incuestionabilidad” (Nagendra 1971; Moore y Myerhoff 1977; Panikkar 1977; Turner 1982<sup>a</sup>; Goffman 1981; Smith 1979; Rappaport 1976, 1979, 1980).
7. Participar en una experiencia ritual dota al participante de un tipo singular de “conocimiento ritual” (Wallace 1966; Jennings 1982).
8. El lenguaje ritual posee una *fuerza preformativa* que es capaz de producir *efectos convencionales* (Worgul 1980; Rappaport 1978, 1979; Ray 1973; Bloch 1974; Gill 1977; Tambiah 1968; Finnegan 1969).

9. Los rituales son capaces de *reificar* el mundo sociocultural en el que están enclavados (Dolgin et al. 1977; Munn 1973).
10. Los rituales pueden *invertir* las normas y valores del orden social dominante (Babcock 1978<sup>a</sup>; Yinger 1977; Moore y Myerhoff 1977; Gluckman 1963; Ortiz 1972).
11. Los rituales permiten a los participantes volver sobre sus propios procesos de interpretación así como sobre su ubicación en la cultura dominante (Geertz 1966; Turner 1974c; Rappaport 1980).
12. Los rituales tienen un aspecto *político* para sus participantes, y pueden incorporar y transmitir ciertas ideologías o visiones del mundo (Lukes 1975; Piven 1976; Bennett 1980; Edelman 1964, 1971, 1974, 1977; Cox 1969).
13. Los rituales tienen la capacidad de *fusionar* áreas polares de experiencia, tales como la física y la moral (Turner 1982<sup>a</sup>; Worgul 1980).

Por otra parte, la definición “*débil*” del ritual propuesta por el mismo autor, se refiere a procesos y conductas no preespecificados o a sucesos extrínsecos que pretende capturar al ritual en *statu nascendi* y permiten la incorporación de significados dentro de un contexto particular. Sin embargo, como están en relación funcional con la definición estricta, evita vaguedades. Agrega que “*la ritualización es un proceso que implica la encarnación de símbolos, asociaciones simbólicas, metáforas y raíces paradigmáticas mediante gestos corporales formativos. Los rituales como formas actuadas de significado, posibilitan que los actores sociales enmarquen, negocien y articulen su existencia fenomenológica como seres, sociales, culturales y morales*” (Mc Laren, 2007:68-69). Este trabajo es fundamental para nuestra investigación, ya que además de retomar el proceso como ritual de Turner, propone una clasificación de rituales presentes en el proceso de enseñanza aprendizaje, mismos que sirven de base para nuestra investigación. Por otra parte, retomamos también su enfoque de considerar al ritual como un marco de análisis; en nuestro caso, para el análisis de la vida organizacional. Otro aspecto interesante de Mc Laren, lo constituye su postura de considerar que el ritual forma parte de la vida cotidiana de las personas, donde el *performance* de éstas y su contenido simbólico es de gran importancia para la interpretación cultural del ritual. Además, nos unimos a su propuesta de no comprometerse con una definición específica, sino de considerar el cúmulo de información desarrollada a través del tiempo por diversos autores, para comprender el ritual, y por ende, la cultura del grupo social donde se desarrolla.

La teoría antropológica del ritual ha sido retomada por algunos investigadores organizacionales para tratar de comprender y explicar la cultura de las organizaciones; dentro de estos trabajos, el ritual ha sido concebido en su mayoría como un artefacto cultural, y su enfoque ha sido el estudio de ceremonias y eventos en la organización.

### **1.1.2 El ritual y su estudio en las organizaciones**

El cuadro 3 denominado “Estudios del ritual en las organizaciones”, presenta en orden cronológico, algunas investigaciones sobresalientes del ritual. Para su construcción, se realizó una búsqueda de la palabra *ritual*, en publicaciones de carácter científico, encontrándose muy pocos estudios que lo abordan directamente, la mayoría hace referencia a él sólo en el cuerpo del trabajo, y lo conciben como parte de la cultura organizacional; desde nuestro punto de vista, esto conlleva a que el estudio del mismo se realice superficialmente.

**Cuadro 6. Estudios del ritual en las organizaciones**

<b>Autor</b>	<b>Año</b>	<b>Obra</b>	<b>Concepción del ritual</b>	<b>Variables</b>	<b>Metodología</b>	<b>Aportación principal</b>
Andrew Pettigrew	1979	On Studying Organizational Cultures	Medio para crear cultura	Dramas Rutinas	<i>Cualitativa:</i> Entrevistas y cuestionarios	Expone a partir del estudio de los dramas, la creación de la cultura organizacional
Dandridge, T.; Mitroff, I.; Joyce, William	1980	Organizational Symbolism: A topic to expand organizational analysis	Artefacto <sup>4</sup>	Historias y mitos, tipos de ceremonias y rituales, el logo de la organización y la vida afectiva y política diaria	Es una propuesta para el estudio de las organizaciones y sugiere investigación <i>cualitativa</i> : a través de entrevistas y observación.	Las funciones y tipos de los símbolos organizacionales
Harrison Trice, Janice Beyer	1984	Studying Organizational Cultures through Rites and Ceremonials	Técnicas y comportamientos	Ritos Ceremoniales	<i>Cualitativa:</i> Observación y entrevistas	Los ritos y ceremoniales son formas culturales donde se incrustan otras.
Harris Stanley; Sutton Robert	1986	Functions of parting ceremonies in dying organization	Artefacto	Rumores sobre la muerte de la organización, la lucha por salvar la organización, la decisión de cerrarla y el anuncio del cierre	<i>Cualitativa:</i> entrevistas semiestructuradas y archivos de datos	Genera teoría sobre las funciones de las ceremonias de despido y el papel del manager en las mismas.
Yoash Wiener	1988	Forms of Value Systems: A	Medio para mantener el sistema de valores	Valores	Documental	Modelo que expone una tipología del sistema de valores

<sup>4</sup> Según Schein (1992:17) artefacto son “todos los fenómenos que uno ve, escucha y siente cuando uno encuentra un grupo con una cultura desconocida”. En este caso nos referimos a eventos y ceremonias dentro de la organización.

		Focus on Organizational Effectiveness and Cultural Change and Maintenance				
Hofstede, et. al	1990	Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases	Forma cultural	Símbolos, héroes, rituales y valores	<i>Cualitativa y Cuantitativa</i>	Modelo de evaluación cuantitativa y cualitativa de la cultura organizacional
Edgar Schein	1992	Organizational Culture and Leadership	Artefacto	Artefactos, valores y supuestos	<i>Cualitativa</i>	Modelo para el análisis de la cultura organizacional
Mary Jo Hatch	1993	Las dinámicas de cultura organizacional	Artefacto	Valores, supuestos, artefactos y símbolos	Documental	Modelo de dinámica cultural
Anand, N. y Watson, Mary	2004	Tournament rituals in the evolution of fields: The case of the Grammy Awards	Artefacto	Las ceremonias de premiación, La atención de los medios, El impacto comercial y la dinámica entre los actores	<i>Cualitativa y cuantitativa</i>	La aplicación de tres perspectivas del ritual en un mismo estudio de caso.
Suzana Braga Rodrigues	2006	The Political Dynamics of Organizational Culture in an Institutionalized Environment	Parte de la cultura organizacional	Ceremonias, rituales, valores, historias, mitos y metáforas.	<i>Cualitativa</i> : Entrevista y material biográfico en forma de historia oral	Estructura para el análisis del cambio cultural en las organizaciones
Hong Ren, Barbara Gray	2009	Repairing relationships conflict: How	Proceso	<i>Dimensión cultural</i> : individualismo/colectivismo. <i>Conflicts</i> :	Documental	Un modelo del <i>proceso ritualista</i> del restablecimiento de la



		violation types and culture influence the effectiveness of restoration rituals.		provocados por violación a la identidad, y relacionados con el control y los resultados.		relación después de un conflicto
Islam, Gazi; Zyphur, Michael J.	2009	Rituals in Organizations: A review and expansion of current theory	Forma de expresión simbólica	Taxonomía de los ritos de Trice y Beyer	<i>Cualitativa</i> Revisión de estudios etnográficos	La relación entre ritos, rituales y ceremonias con los resultados organizacionales

**Fuente:** Elaboración propia

Estos estudios se explican con mayor amplitud en los párrafos siguientes:

Pettigrew (1979) por ejemplo, estudió los dramas de una organización a través del tiempo, desde su nacimiento hasta su desaparición, con el fin de entender la creación de la cultura organizacional, y los procesos a través de los cuales los emprendedores logran el compromiso de los trabajadores. Para este autor, el ritual es un medio de creación de cultura, a través del cual las relaciones sociales son estilizadas, convencionalizadas y prescritas; el ritual ofrece una experiencia compartida de pertenencia y; expresa y refuerza lo que es valioso.

Para Dandridge, et. al. (1980) existen tres tipos de símbolos en la organización: verbales, de acción y materiales; los rituales los ubica dentro de los símbolos de acción, y los concibe como actos especiales ritualistas cuya función es mantener el sistema, ya sea dando coherencia, orden y estabilidad, diferenciando e integrando. Estos símbolos de acción expresan el carácter fundamental, la ideología, o el sistema de valores de una organización; es decir, los rituales junto con la gran variedad de símbolos revelan la cultura de la organización. Su propuesta es básicamente para el estudio de las “*capas profundas*” de la organización a través del simbolismo.

Trice y Beyer (1984) por su parte, proponen el análisis de los ritos y ceremonias para el estudio de las organizaciones, porque señalan que en éstos se incrustan otras formas culturales que permiten descubrir redes de significados que caracterizan a la cultura organizacional. Establecen una clara diferenciación entre los conceptos de ritos, ceremonias y rituales. Donde el rito es “*relativamente elaborado, dramático, un conjunto planeado de actividades que consolida varias formas de expresiones culturales dentro de un evento, el cual es transportado a través de interacciones sociales usualmente para beneficio de una audiencia*”. Mientras que el ceremonial es un “*sistema de varios ritos conectados a una ocasión simple o evento*”. Y el ritual, lo definen como un “*conjunto de técnicas detalladas, estandarizadas y comportamientos que administran ansiedades, pero que casi nunca producen consecuencias técnicas de importancia práctica*” (Trice y Beyer, 1984:655).

Por otra parte, Harris y Sutton (1986) estudiaron las ceremonias de despedida que se suscitan después del cierre de una organización, y señalaron que los rituales son comportamientos que se generan dentro de éstas, los cuales incluyen desde intercambiar nombres y direcciones, ingerir bebidas alcohólicas, tomar fotografías, y hablar sobre su futuro, entre otros.

Wiener (1988) propuso una estructura para el análisis de la cultura organizacional a través del sistema de valores, dado que su impacto en la efectividad organizacional es crucial; para este autor, el ritual constituye el medio para mantener los valores.

Siguiendo con el mismo esquema, Hofstede et al. (1990), realizó un estudio sobre la medición de las culturas organizacionales, considerando que el ritual es una forma cultural a través de la cual se manifiestan aquéllas. Definiéndolo como “*actividades colectivas que son técnicamente superfluas, pero son socialmente esenciales dentro de la cultura*” (Hofstede et al, 1990:291). Su análisis específico del ritual giró alrededor de ¿cuáles eventos se celebraban y cómo se comportaba la gente en los mismos?

Para Schein (1992) y posteriormente para Hatch (1993), el ritual es considerado un artefacto de la cultura organizacional, algo que puede ser visto, oído y escuchado. Clasifican los artefactos como un nivel superficial para el estudio de la cultura, donde incluyen el comportamiento visible del grupo y los procesos organizacionales donde se hacen rutina los comportamientos.

El trabajo de Anand y Watson (2004) enfocado en las ceremonias de los premios Grammy como un ritual, sigue el esquema de los trabajos anteriores que consideran el ritual como un artefacto; sin embargo conlleva un análisis más profundo al explicar “*el papel del ritual en la creación y mantenimiento de la estructura social*” (Anand y Watson, 2004:61); a partir de tres diferentes tesis: la tesis de solidaridad, la tesis agonística y la tesis de dar sentido. En la tesis de solidaridad se reconoce que el ritual comprende rutinas estilizadas simbólicas, y que su repetición es una tradición; así los rituales vitalizan y revitalizan a un grupo a través de ayudar a perpetuar la práctica acostumbrada y renovar la fe común. Mientras que en la tesis agonística, el ritual es visto como un vehículo de los grupos dominantes de una sociedad para

naturalizar y justificar la estratificación social, y manipular el poder a través del orden impuesto y rutinas, es la llamada “cultura fuerte”. Y por último, en la tesis de dar sentido, el ritual provee modelos simbólicos del mundo social que pueden ser internalizados como representaciones legítimas de la realidad.

Por otra parte, Braga Rodrigues (2006) continúa con el tema de la cultura organizacional, y considera al ritual como parte de ésta. Señala que la cultura organizacional es comprensible a través de ceremonias, rituales, valores, historias, mitos y metáforas.

Ren y Gray (2009) se escapan un poco de la conceptualización anterior del ritual para trasladarse al campo de la interacción social, donde teniendo como soporte el trabajo del “*ritual de la interacción*” de Goffman, conciben el proceso del reestablecimiento de las relaciones después de un conflicto, como un ritual. Agregan que este ritual tiene incrustados significados culturales, y esa es precisamente una de sus aportaciones, ya que señalan que los estudios anteriores no habían considerado la influencia de los factores culturales en el proceso de la restauración del conflicto. Dicho proceso comprende cuatro fases: desafío, ofrecimiento, aceptación y agradecimiento.

Islam y Zyphur (2009) por su parte, consideran los rituales como formas de expresión simbólica que tienen lugar en las organizaciones, pero al mismo tiempo tratan de diferenciarlos de otras formas simbólicas, para lo cual citan a Trice y Beyer (Islam y Zyphur, 2009:4) quienes describieron que los ritos y ceremonias tienen un comienzo y un final, y expresan los valores y creencias de una cultura. De acuerdo con Grimes (Islam y Zyphur, 2009:4) los ritos y los rituales están estrechamente relacionados, donde *ritualis* es la forma adjetival del nombre en latín *ritus*. Por consiguiente de esta revisión, concluyen que estudiar rituales implica examinar varios ritos y su expresión en ceremonias organizacionales (Islam y Zyphur, 2009:5).

Este recorrido histórico de los estudios del ritual en las organizaciones arroja luz sobre la manera como ha sido abordado el ritual en las mismas. Es innegable la estrecha relación que sostiene con la cultura organizacional, se puede afirmar incluso que son dos caras de una

misma moneda, por tanto, resulta imposible hablar del ritual ignorando la cultura de la organización, pues éste en sí mismo lleva incrustados significados culturales, de aquí que observemos que en la mayoría de los trabajos revisados, el ritual se considera como un artefacto, y de acuerdo con Schein (1992:17) los artefactos representan el nivel más superficial de la cultura. Aunque nuestro interés en la presente investigación no se enfoca en el estudio de los rituales como parte de la cultura organizacional, sino en comprender la vida en la organización a partir del *proceso ritual*; dentro de esta revisión existen elementos y conceptos que podemos retomar, y que junto con el análisis de los estudios antropológicos del ritual, nos permiten realizar la siguiente concepción *heurística* del ritual, para ser empleada como marco teórico para la comprensión de los procesos organizacionales:

### **1.1.3 Concepción *heurística* del ritual**

Se considera que el ritual no se limita a las sociedades primitivas, ya que en todas las sociedades existen grupos que llevan a cabo acciones rituales; señala Aguado y Portal (1992:76) que el ritual trasciende las sociedades primitivas y se presenta en las prácticas cotidianas no ceremoniales; por lo tanto, desde nuestro punto de vista, es adecuado tomar el ritual de la Antropología para llevarlo hasta las organizaciones. Tomando en cuenta como señala Mc Laren (2007:54), que “*estamos constituidos ontogenéticamente por el ritual*”, y que nuestros ritmos rituales están encarnados en nuestro ser; de la misma manera la organización vista como un ente social realiza acciones ritualizadas que permiten su continuidad y permanencia; y que están presentes en los procesos organizacionales. La teoría sobre el ritual es muy amplia, sin embargo, a partir de los trabajos revisados, es posible justificar su empleo para el análisis de los procesos organizacionales, dicha teoría nos permite construir la siguiente concepción *heurística* del ritual, la cual comprende el sentido que se le otorga al ritual en el presente trabajo:

*Los rituales:*

1. *Son procesos o fases dentro de los mismos procesos (Turner, 1988).*
2. *Comprenden acciones simbólicas y gestuales, así como símbolos verbales e ideologías (Grimes, 1981), (Aguado y Portal, 1992).*

3. *Permiten conocer el carácter y ambiente de un grupo social (Grimes, 1981).*
4. *Ponen de manifiesto los valores más profundos y son clave para comprender las sociedades humanas (Wilson, cit. en Turner, 1988).*
5. *Comprenden los conceptos de liminalidad y communitas (Turner, 1988).*
6. *Se realizan en un espacio y tiempo socialmente establecido (Aguado y Portal, 1992).*
7. *Tienen las siguientes propiedades: la repetición, la acción, el comportamiento especial, el orden, el compromiso de los actores, la dimensión colectiva, la felicidad e infelicidad, el uso de múltiples medios, y un tiempo y un espacio establecido (Díaz, 1998).*
8. *Codifican las acciones rituales en: representaciones colectivas de la sociedad, sus cosmovisiones, sus valores y sus símbolos axiomáticos (Díaz 1998:110).*
9. *Son la ejecución de secuencias de actos formales y expresiones de quienes los ejecutan (Rappaport, 2001).*
10. *Transmiten ideologías de la sociedad y de la cultura; constituyen modelos gestuales y rítmicos, y son un producto cultural de un grupo (Mc Laren, 2007).*
11. *Permiten conocer los detalles de la vida cotidiana, representan un marco o “lente” para el análisis de la cultura (Mc Laren, 2007).*
12. *Expresan el carácter fundamental, la ideología y el sistema de valores de una organización (Dandridge, 1980).*
13. *Son un medio para mantener el sistema de valores (Wiener, 1988).*
14. *Crean solidaridad y orden social (Anand y Watson, 2004).*
15. *Son una forma de expresión simbólica que tiene lugar en las [acciones] de las organizaciones (Islam y Zyphur, 2009).*

Al igual que Mc Laren (2007), no es nuestro interés adoptar una posición específica sobre el ritual, sino aprovechar la teoría existente para el análisis de las organizaciones. La *concepción del ritual como un proceso* nos traslada a considerar el proceso de operaciones aduaneras como un *proceso ritual*, el cual permite realizar una clasificación de rituales; donde el macrorritual constituye el *performance* diario de las operaciones, en el que se presentan diversas fases que conllevan cambios en la actuación del trabajador, y relaciones interpersonales fuera de la estructura formal, las cuales es posible analizar a partir de los

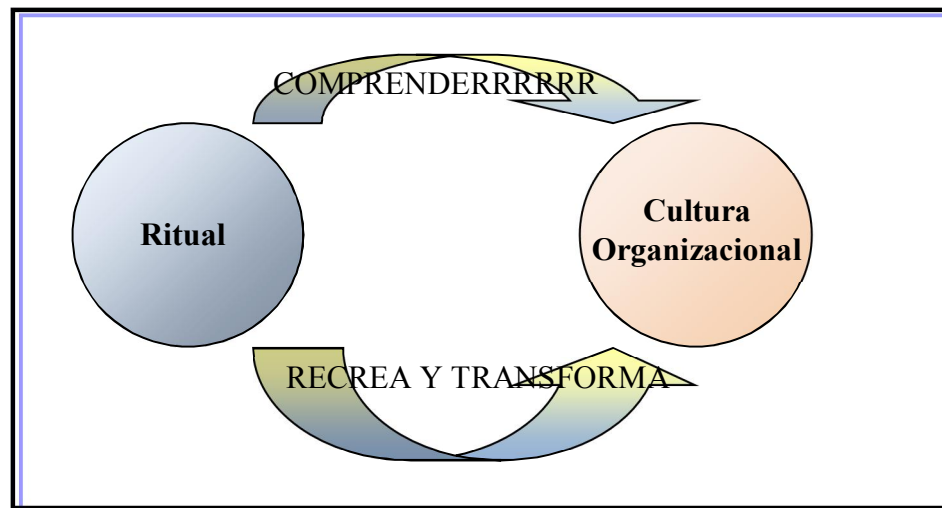
conceptos de *liminalidad* y *communitas* propuestos por Turner. El concepto de *liminalidad* lo retomamos para referirnos a las transiciones que experimenta el trabajador a lo largo del proceso ritual, así como a las transiciones por las que pasa en un determinado periodo de tiempo, desde su ingreso a la organización hasta la ritualización del proceso anual. Por otra parte, dentro de este macrorritual se presentan rituales específicos, como el microrritual, los rituales de revitalización, los rituales de retroalimentación, y los rituales de instrucción; los cuales reflejan elementos importantes de la cultura de la organización. En cuanto a los *beneficios* que el ritual aporta al análisis organizacional, es posible afirmar que el ritual está en el centro de toda organización, ya que si se consideran los procesos organizacionales como rituales, éstos inundan la estructura formal; y su estudio constituye una herramienta inmejorable no sólo para comprender la cultura organizacional, sino para saber lo que hay detrás de la participación de los trabajadores, ya que no se concibe que sus acciones sean producto del vacío, sino que traen una carga simbólica producto de factores contextuales y culturales que están presentes en su vida cotidiana, pero que se hacen evidentes de manera inconsciente en el *proceso ritual*. Por tanto, podemos afirmar que el ritual y la cultura representan dos caras de una misma moneda, pues hablar de uno de ellos, significa hacer alusión al otro, y viceversa.

## **1.2 Cultura y ritual, dos caras de una misma moneda**

Como se vio líneas arriba, tanto los estudios antropológicos, como los estudios de las organizaciones revelan el nexo que existe entre la cultura y el ritual; por una parte, el análisis del ritual nos adentra en el conocimiento de la cultura, señala Grimes (1981:36), que “*los símbolos [presentes en los rituales de Santa Fe] permiten indagar en el corazón de su cultura*”; mientras que en las organizaciones, Dandridge (1980), Trice y Beyer (1984), Hofstede (1990), Schein (1992) y Hatch (1993), entre otros, emplean el ritual como un medio para conocer la cultura organizacional; Dandridge (1980:80) señala que “*los símbolos (rituales y otros) revelan el carácter, ideología o sistema de valores de una organización*”. Por otro lado, el ritual favorece la recreación y/o reforzamiento de la cultura; Aguado y Portal (1992), consideran al ritual como un espacio/tiempo privilegiado de la recreación y reproducción de significados culturales; mientras que en el análisis organizacional, Pettigrew

(1979: 574), señala que el ritual junto con el símbolo, el lenguaje, la ideología, la creencia y el mito, son la fuente del concepto de cultura, es decir, son el medio de creación de la cultura; Hatch (1993:686), refuerza esta postura a través de su modelo de dinámica cultural, donde los rituales juegan un doble papel, por una parte, intervienen en el proceso de *realización proactiva* que transforma los valores en artefactos (ritos, rituales, historias organizacionales, humor y varios objetos físicos), y contrariamente, intervienen en el proceso de *realización retroactiva*, donde los artefactos (rituales), provenientes de otra cultura, realinean los supuestos culturales modificando con ello la cultura organizacional. De tal manera que la cultura no es estática, sino que se encuentra en constante producción y reproducción; por tanto, nos atrevemos a afirmar que el ritual tiene una doble función en el sistema social, por una parte permite comprender la cultura, y por la otra, la cultura se recrea y transforma a través del ritual (ver figura 2).

**Figura 2** Relación entre ritual y cultura organizacional



**Fuente:** Elaboración propia.

En la figura 2, se observa la relación que existe entre el ritual y la cultura organizacional; por una parte, el ritual permite comprender la cultura organizacional, ya que en el ritual se revelan los aspectos ideológicos y símbolos de aquella, es decir, es en el ritual donde se hacen presentes los aspectos culturales; por otra parte, la cultura no es estática, sino que está cambiando continuamente, y en esto también participa el ritual, pues recrea y transforma dicha



cultura favoreciendo tal evolución. De acuerdo con Mc Laren (2007:23) *“la cultura es una construcción que se mantiene como una realidad consistente y significativa mediante la multiforme organización de rituales y sistemas de símbolos”*. Agrega que *“los símbolos pueden ser verbales o no verbales y generalmente están ligados al ethos filosófico de la cultura dominante”*.

### **1.2.1 Los símbolos rituales**

Hablar de cultura implica el entendimiento de los símbolos que se intercambian en las relaciones sociales, señala Mauss (cit. en Lèvi-Strauss, 1971:20), que *“la cultura puede considerarse como un conjunto de sistemas simbólicos que tienen situado en primer término el lenguaje, las reglas matrimoniales, las relaciones económicas, el arte, la ciencia y la religión”*. Mientras que para Geertz (1997:88) la cultura *“denota un esquema históricamente transmitido de significaciones representadas en símbolos, un sistema de concepciones heredadas y expresadas en formas simbólicas por medio de los cuales los hombres comunican, perpetúan y desarrollan su conocimiento y sus actitudes frente a la vida”*. Agrega Geertz (1997:133) que la *“cultura es la urdimbre de significaciones atendiendo a las cuales los seres humanos interpretan su experiencia y orientan su acción”*. Mientras que para Thompson (2002), la cultura se refiere al carácter simbólico de la vida social, a los patrones de significado incorporados a las formas simbólicas que se intercambian en la interacción social. Menciona Rappaport (2001:33) *“que cada sociedad humana desarrolla una cultura única, lo cual también es como decir que construye un mundo singular que no sólo incluye una interpretación especial de los árboles, las rocas y el agua que la rodea, sino de otras cosas, muchas invisibles, tan reales como esos árboles, animales y rocas”*. Por otro lado, Aguado y Portal (1992:10), afirman que *“en nuestra sociedad, los diversos grupos y clases sociales producen y reproducen simbolizaciones particulares de acuerdo con su condición y su posición dentro de la organización social, y con un espacio/tiempo particular en donde se recrean diversas ideologías e identidades mediadas por vínculos de poder”*. Añaden que *“el hombre -en cualquier sociedad- aparece como un ser eminentemente simbólico, de tal manera que no hay acción simbólica fuera del comportamiento humano y no hay acción humana que no simbolice”* (Aguado y Portal, 1992: 76). Como se ha visto, los rituales se localizan en el corazón mismo de la cultura, por tanto, los rituales no son ajenos a los sistemas simbólicos, sino que éstos constituyen la base de los rituales, por lo tanto,

no es posible comprender la cultura a través de los rituales, sin el entendimiento de las formas simbólicas.

Para Geertz (1997:90), los símbolos “*son formulaciones tangibles de ideas, abstracciones de la experiencia fijadas en formas perceptibles, representaciones concretas de ideas, de actitudes, de juicios, de anhelos o de creencias*”. Agrega Mauss, (cit. en Lèvi-Strauss, 1971:18), que “*está en la naturaleza de la sociedad, el expresar sus costumbres y sus instituciones por medio de símbolos*”. Como se puede observar, los símbolos han acompañado al ser humano durante toda su vida, es imposible ignorarlos; todo lo que somos está ligado a ellos; cualquier cosa que genere emociones puede ser un símbolo; en nuestros rituales están presentes, de hecho, se puede afirmar que son la base de éstos; no existen rituales sin formas simbólicas, pues forman parte de la propia cultura, y por tanto, del ritual. Al respecto, Turner (1999:21) cita “*el símbolo es la más pequeña unidad del ritual que todavía conserva las propiedades específicas de la conducta ritual*”, y agrega en su trabajo de los rituales Ndembu, que los símbolos que observó eran: “*objetos, actividades, relaciones, acontecimientos, gestos y unidades espaciales en un contexto ritual*”, algo que consideramos muy importante en este aspecto, es que los símbolos no pueden comprenderse de manera aislada, pues forman parte de un contexto, y es en éste de donde obtienen su significación, como señala Turner (1999:21-22) “*los símbolos están esencialmente implicados en un proceso social*”.

Un concepto importante para comprender la “*significación*”, es el *ethos* de un pueblo, el cual según Geertz (1997:89) se refiere a: “*el tono, el carácter, y la calidad de su vida, su estilo moral y estético*”, la importancia de éste radica en que los símbolos, en este caso los sagrados de un pueblo permiten “*sintetizarlo*”, desde nuestro punto de vista “*comprenderlo*”. Para Grimes (1981:37), el “*ethos es un modo global de referirse al estilo de un pueblo, el cual, por supuesto, se refleja en su sistema de símbolos*”, y en su estudio de los Rituales Públicos de Santa Fe, señala que “*el ethos de Santa Fe, es su ambiente, su medio, el resultado afectivo de sus símbolos*”.

En nuestro estudio de caso, se observa cómo los símbolos dominantes en la organización, a través del estudio de sus rituales, que es la indagación al corazón de su cultura, salen a la luz y

permiten comprender el *ethos* de la organización, el cual es el resultado de la creación y recreación de su cultura. Al mismo tiempo, esta indagación contribuye a conocer cuáles son los valores predominantes y cómo se manifiestan.

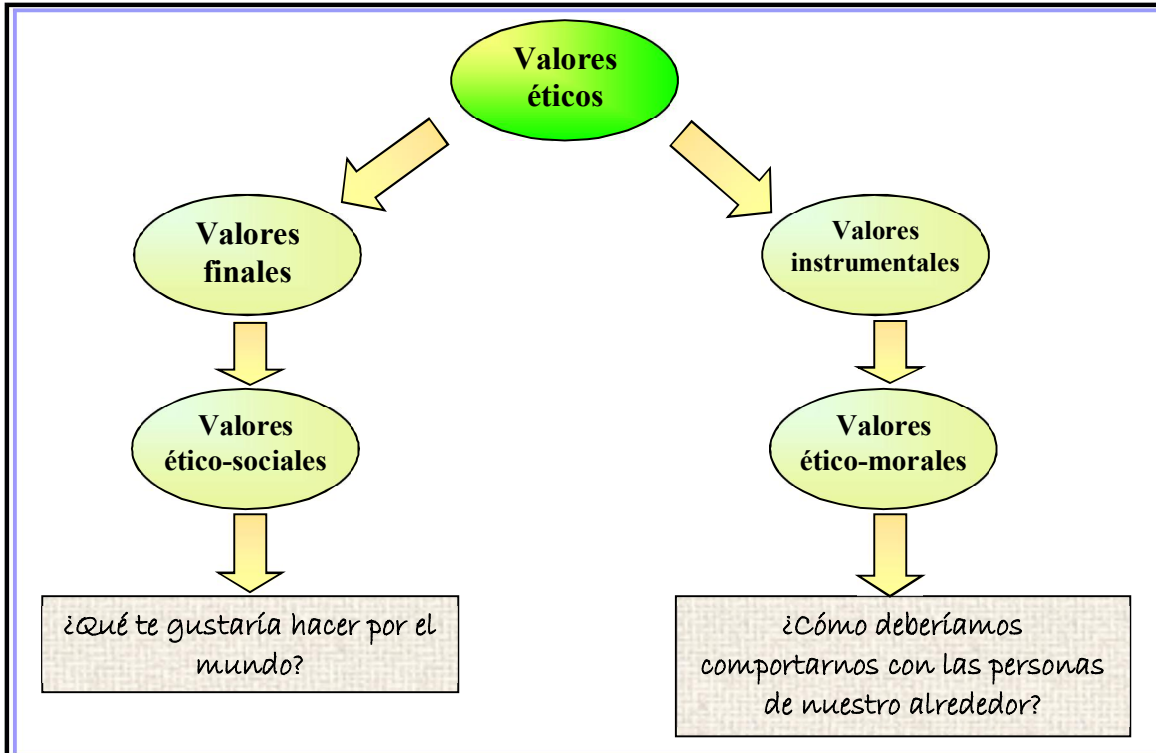
### 1.2.2 Conceptualizando los valores

Dolan y García (1999) distinguen tres significados de la palabra *valor*: a) desde el punto de vista ético-estratégico, se refiere a las opciones preferentes; b) desde el punto de vista económico, es una medida del significado o de la importancia de algunas cosas; y finalmente, c) el valor desde el punto de vista psicológico, se refiere al coraje que una persona muestra ante diversas situaciones.

El valor desde el punto de vista ético-estratégico lo conceptualizan como *“lecciones estratégicas adquiridas y mantenidas relativamente estables en el tiempo porque una cierta manera de comportarse es mejor que la manera opuesta a fin de llegar a sus fines; estos fines son en realidad aquello que nosotros aprobamos”* (Dolan y García, 1999:73). Agregan que constituyen los núcleos de la libertad humana en la medida en que ellos sean elegidos para comportarse de una determinada manera. De acuerdo a este concepto, se prefiere entre dos opciones contrarias, por ejemplo, *“el trabajo de calidad será preferido a un trabajo rápido, improvisado o precipitado. En la empresa será mejor preocuparse por la gente que menospreciarla”* (Dolan y García, 1999:73).

Dolan y García (1999:78) señalan que los valores éticos pueden ser finales e instrumentales. Los primeros corresponden a objetivos finales y toman la forma de valores ético-sociales porque buscan un beneficio a la sociedad, tales como el ambiente natural o los derechos humanos, y responden a la pregunta *¿qué te gustaría hacer por el mundo?* Mientras que los valores instrumentales son medios para lograr diferentes fines, y se ubican aquí los valores ético-morales, por ejemplo, la lealtad puede ser un valor instrumental para lograr la amistad, que es el valor final. Responden a la pregunta *¿cómo deberíamos comportarnos con las personas de nuestro alrededor?* La figura 3 muestra cómo los valores éticos pueden ser valores finales e instrumentales:

**Figura 3. Valores éticos**



**Fuente:** Elaboración propia.

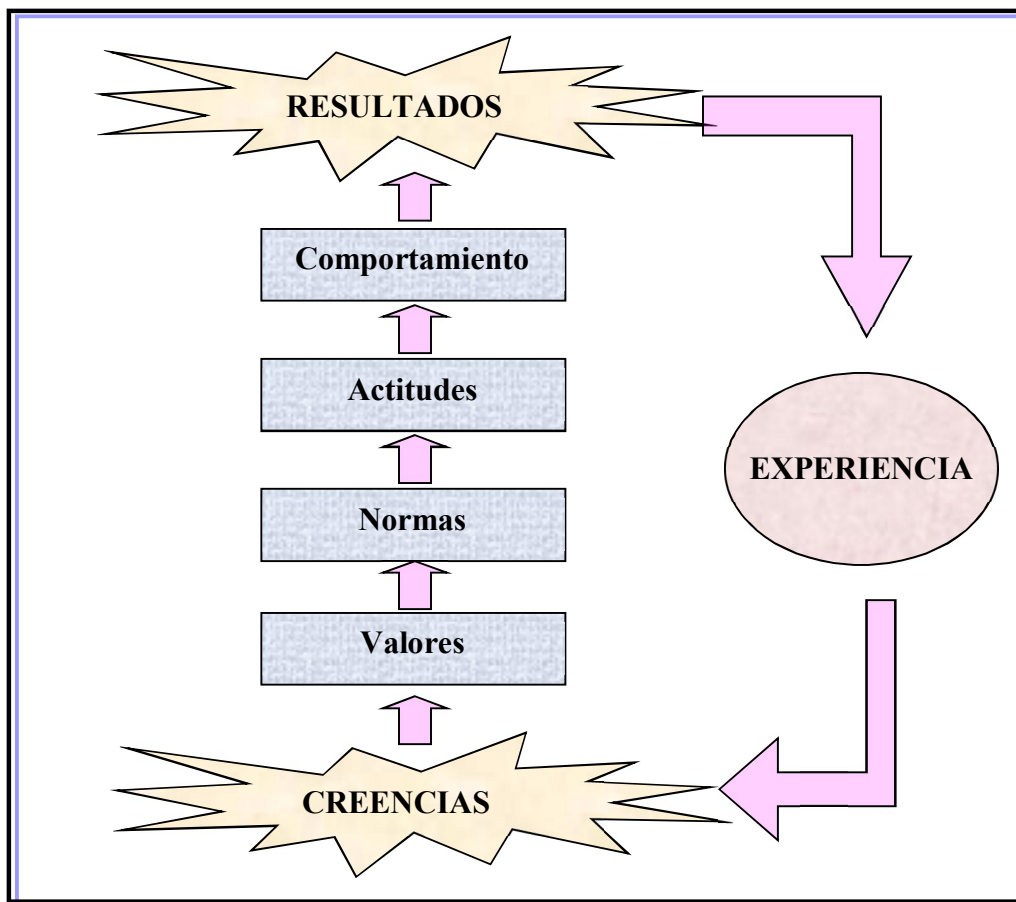
La figura 3 muestra cómo los valores éticos tienen como fin un beneficio para la sociedad, mientras que cuando éstos actúan como instrumentos para el logro de un fin, se habla de los valores morales que deben prevalecer en el trato con los demás.

Para Dolan y García (1999:83-84) los valores están basados en creencias, y las definen como “estructuras del pensamiento desarrolladas y profundamente arraigadas por años de aprendizaje y de experiencia, lo que permite explicar y dar un sentido a la realidad”. Agregan que la creencia de que: “lo que cuenta son los resultados inmediatos más que el proceso de aprendizaje” podría explicar el valor de la productividad.

Además, “los valores juegan un papel muy importante en el establecimiento de normas o de ‘reglas del juego’. Los valores nos indican lo que es ético, bueno, viable, competitivo, bello o deseable. Son productos en permanencia y reforzados a lo largo de nuestra vida” (Dolan y García 1999:84). Agregan que las organizaciones tienen necesidad de lograr un consenso entre

sus valores de base, desde los cuales van a surgir sus normas y objetivos. Otro concepto relacionado con los valores, son las actitudes, las cuales son “*la consecuencia de los valores y de las normas que las preceden y de una evaluación tendencia/factor, sea positiva, sea negativa, contra las otras personas, las acciones, los eventos, las cosas, etc.*” (Dolan y García, 1999:85) Mencionan que estas actitudes reflejan lo que se resiente contra alguien o alguna cosa y de cierta manera hacen previsible el comportamiento; y que para cambiar un comportamiento, es preferible transformar los valores y las creencias que están en la base de éste, en lugar de tratar de modificar directamente una actitud específica del mismo. La figura 4 presenta cómo los conceptos de creencias, normas, actitudes y comportamiento están relacionados con los valores.

**Figura 4. Relación de los valores con otros conceptos**



**Fuente:** Dolan y García (1999: 83)

En la figura 4, se observa cómo la base de los valores se encuentra en las creencias, que son producto de la experiencia, así mismo se muestra cómo las normas, actitudes y el comportamiento dependen de los valores.

Dolan y García (1999: 90), señalan que según la socio-biología, que estudia las bases biológicas del comportamiento social tanto en animales como humanos, una parte de nuestros sentimientos e instintos más nobles podría ser derivada de una conducta determinada por la naturaleza, a fin de responder a nuestro instinto de supervivencia, comportamientos como el altruismo o los sacrificios personales podrían estar determinados por la herencia genética; mientras que los valores individuales son producto del medio social, forjados a partir de modelos sociales elegidos por los padres, maestros y amigos, durante la infancia y adolescencia. Agregan que en las organizaciones, el nacimiento de los valores se presenta de manera diferente, entran en juego diferentes variables:

- a) Las creencias y valores de su fundador.
- b) Las creencias y valores del dirigente actual.
- c) Las creencias y valores de los empleados.
- d) La formación e influencia de consultores.
- e) La legislación existente.
- f) Las reglas del juego de los mercados particulares.
- g) Los valores sociales que prevalecen según las épocas.
- h) La tradición cultural de cada sociedad.
- i) Las historias de éxito y fracaso de la empresa.

Por otra parte, para Frederick (1995:16), el valor es una creencia y se apega al concepto de valor del psicólogo social Milton Rokeach quien señala que *“un valor es una creencia perdurable que un modo específico de conducta o estado final de existencia es personal o socialmente preferente a un modo opuesto o contrario de conducta o estado final de existencia”*. Mientras que al conjunto de creencias en una organización, le llama *sistema de valores*, el cual tiene dimensiones cognitivas, afectivas y de conducta. Agrega que *“las creencias forman una parte importante de la personalidad de uno [el individuo] y contribuyen a localizar y orientar a una persona con respecto a otras en la sociedad”*.

En otra acepción, la palabra *valor* “*expresa una relación que una persona o grupo tiene con otros o con el ambiente*” (Frederick 1995:17). De esta manera, se habla de valor desde el punto de vista sociológico, donde el “*valor une a las personas a través de crear o fomentar relaciones y experiencias compartidas*”. Agrega que este valor relacional se observa en la empresa, donde en mayor o menor medida, las personas trabajan en relación con otras para lograr los objetivos establecidos por la dirección (Frederick 1995:17).

Un tercer significado de la palabra *valor* según Frederick (1995:17.) “*se refiere al juicio, incluye el proceso de hacer juicios y los estándares y criterios involucrados en este proceso*”. Señala que este concepto deriva del pensamiento del filósofo John Dewey, para quien los medios son evaluados como mejores o peores para el logro de los fines. Consideramos que es una visión instrumentalista, donde el valor se encuentra en el centro de la empresa.

Según Robin Williams (cit. en Frederick, 1995:18-19) “*los valores son simultáneamente componentes de procesos psicológicos, de interacción social, y del modelo y almacenaje cultural. Cada uno tiene un lugar en la explicación del papel de los valores en el sistema de la empresa*”. Considera que los valores se experimentan y son parte integral de nuestra existencia, ayudan a interpretar y asignar significado a las experiencias importantes de la vida. Agrega que las personas no son indiferentes al mundo, ellas están continuamente considerando cosas como bueno o malo, agradable o desagradable, bello o feo, apropiado o inapropiado, cierto o falso, virtudes o vicios. Señala que hay siempre una conexión entre un proceso que afecta la vida y cualquier valor. Dicho proceso excluye o forma valores, los cuales reflejan nuestra experiencia y subsecuentemente toman forma simbólica y conceptual en nuestra mente.

De acuerdo con Schein (1992:21), los valores surgen a partir de un valor individual sobre lo que es correcto o no, o sobre lo que funcionará o no, el cual es puesto a discusión en un grupo, de ser asimilado por el grupo sufre un proceso de transformación cognitiva y se transforma en creencia o valor compartido, el cual puede convertirse, en caso de ser exitoso en supuestos compartidos.

Con base en el análisis anterior, es posible construir un concepto propio del significado de valor *ad hoc* a nuestra investigación, por ello afirmamos que “*los valores son criterios creados en un grupo social producto de la experiencia y evolución del mismo, y que determinan un modo de actuar determinado que facilita las relaciones y el trabajo en conjunto*”. Estos valores podemos denominarlos valores ritualistas, entre los cuales se encuentran; el respeto, la tolerancia, la cooperación y la solidaridad; ya que éstos representan modos de acción, imprescindibles en cualquier grupo social.

### **1.2.2.1 Comprendiendo el significado de los valores ritualistas**

Con esta categoría de valores ritualistas se hace referencia al respeto, tolerancia, cooperación y solidaridad que deben existir en cualquier grupo social, por tanto, son fundamentales para la existencia y mantenimiento de una organización, simplemente consideramos que sin ellos, la organización sería un caos y no podría sobrevivir. A continuación se define cada uno:

**Respeto.** Para Albadalejo, (2002:177), es comprender y aceptar que todos tenemos nuestros derechos y deberes, es aceptar la diferencia. Desde nuestro punto de vista, el respeto va más allá de lo señalado por este autor, porque si bien el hombre tiene sus obligaciones y derechos como ser individual, conlleva la responsabilidad de no afectar a los demás, pues su libertad termina cuando empieza a afectar los intereses de los otros, no sólo de personas, sino de cualquier ente que tenga vida: animales y plantas.

**Tolerancia.** Dabdoub (2001:40-41), señala que “*es la capacidad de absorber frustraciones... permite ser flexibles para contrapesar las cosas y situaciones, y adoptar lo que sea de mayor beneficio para nosotros o las personas que nos rodean, sin abandonar la esencia de buscar algo mejor y sin ceder por inconstancia, sino analizando con sensatez las situaciones...es el esfuerzo positivo y cordial de entender las creencias, prácticas y hábitos de los demás, sin que necesariamente los aceptemos*”.

**Cooperación.** De acuerdo con Carreras, Ll. (2006: 237), es la acción que se realiza con otros individuos para conseguir un fin; aunque a veces es para beneficio de uno mismo, siempre



tiende a beneficiar a los demás; para que se presente ésta se debe dar una reciprocidad, de lo contrario sólo se tratará de ayuda. Por otra parte, Roberts (2004:89), afirma que la cooperación consiste en *“fomentar el bienestar de los demás luchando por los objetivos comunes: mejorar los beneficios de otra unidad, desarrollar la marca global, la solvencia y la reputación de la empresa entre sus clientes, etc.”*

**Responsabilidad.** Según Carreras, Ll. (2006:67), *“es la capacidad de sentirse obligado a dar una respuesta o a cumplir un trabajo sin presión externa alguna”*. Tiene dos vertientes: individual y colectiva; la primera es *“la capacidad que tiene una persona de conocer y aceptar las consecuencias de sus actos libres y conscientes”*; mientras que la colectiva *“es la capacidad de influir en lo posible en las decisiones de una colectividad, al mismo tiempo que respondemos de las decisiones que se toman como grupo social en donde estamos incluidos”*.

**Orgullo de pertenencia.** De acuerdo con la Real Academia Española, el orgullo es *“arrogancia, vanidad, exceso de estimación propia, que a veces es disimulable por nacer de causas nobles y virtuosas”*<sup>5</sup>; mientras que la pertenencia en un grupo tiene que ver con la adscripción de un individuo para compartir comportamientos, valores, creencias, etc. Por lo tanto, definimos el orgullo de pertenencia en la organización como la *“arrogancia o vanidad por pertenecer a una organización, en nuestro caso, a la agencia aduanal AVSA”*<sup>6</sup>.

**Lealtad.** Según la Real Academia Española, es *“el cumplimiento de lo que exigen las leyes de la fidelidad y del honor y hombría de bien”*<sup>7</sup>.

**Solidaridad.** Expresa al mismo tiempo dos cosas: la unión y vinculación entre las personas; y la responsabilidad recíproca individual y personalizada respecto de cada uno y de todos en conjunto (Amengual, cit. en Ortega R. Pedro; Mínguez V. Ramón, 2001:1336).

Los valores no existen aisladamente, sino que son producto de la evolución cultural, se crean colectivamente como resultado de las creencias y supuestos del grupo social al que se pertenece, uno los adopta y los va transformando como resultado de las interacciones sociales;

---

<sup>5</sup> www.rae.es

<sup>6</sup> Definición propia.

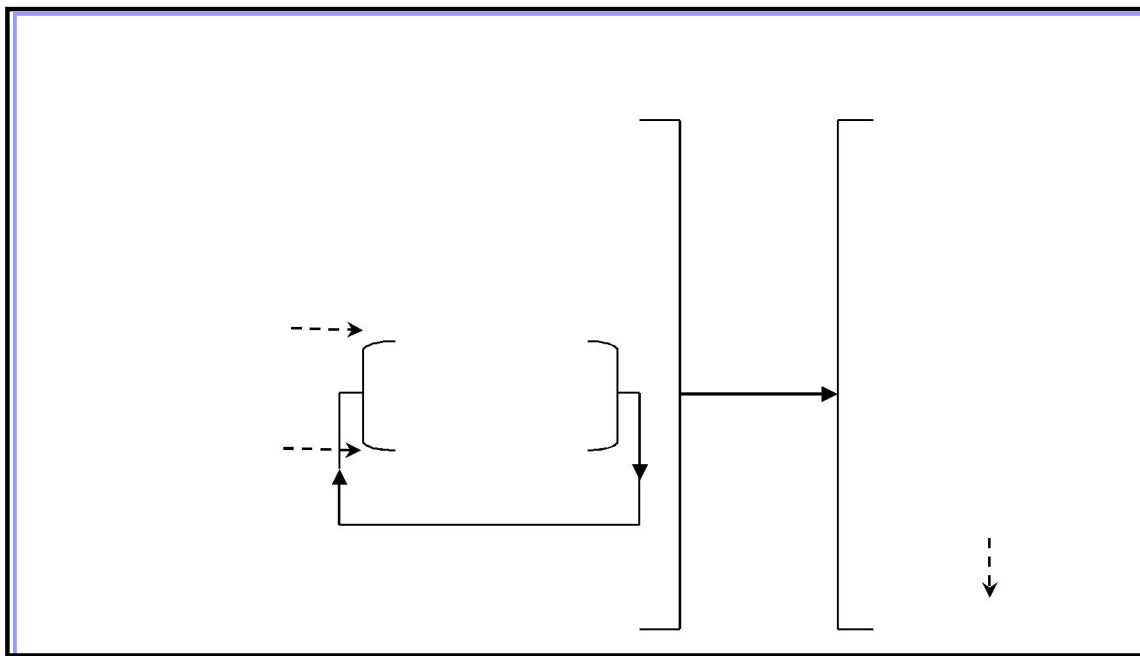
<sup>7</sup> www.rae.es

Collins (2009:141), en su trabajo sociológico *Cadenas de rituales de interacción*, explica cómo se genera energía emocional a partir de los rituales de interacción, y cómo ésta provoca la solidaridad o desunión en un grupo social; para fundamentar la importancia de la energía retoma a Durkheim, quien planteó la pregunta ¿qué es lo que mantiene unido a la sociedad?, y la respuesta es, los mecanismos que producen solidaridad moral, a través de las emociones; también hace referencia a Parsons, quien señaló que lo que mantiene unida a una sociedad son los valores. De esta manera los rituales de interacción desempeñan un papel importante en la generación de solidaridad de la organización objeto de estudio, por ello, a continuación se ampliará la información sobre éstos.

#### **1.2.2.1.1 La solidaridad, producto de los rituales de interacción**

Collins (2009:VIII), afirma que “*un ritual de interacción (RI) es un encuentro pautado entre personas que mejor o peor, han aprendido de otros y por experiencia propia a percibir, inferir, reproducir, desarrollar, improvisar esas pautas*”. El autor desarrolla un modelo para comprender el ritual de interacción a partir de sus ingredientes, procesos y efectos, el cual tiene cuatro ingredientes o condiciones: 1) dos o más personas se encuentran físicamente en el mismo lugar y su presencia corporal les afecta mutuamente; 2) hay barreras que distinguen entre los participantes quienes toman parte y quienes no; 3) los participantes coinciden en atender un foco común; y 4) comparten la misma experiencia emocional. Estos elementos se retroalimentan entre sí, siendo los más importantes los dos últimos, el foco compartido y la emoción común. A medida que se centran en una misma actividad y toman conciencia de las emociones de cada uno, crece la emoción común tan fuerte que domina su conciencia. Los efectos de la combinación e intensidad de los sentimientos genera cuatro efectos principales: 1) solidaridad grupal; 2) energía emocional individual (EE): una sensación de confianza, contento, fuerza, entusiasmo e iniciativa para la acción; 3) símbolos que representan el grupo: emblemas u otras representaciones (iconos, palabras, gestos); son los “*objetos sagrados*” según Durkheim. Las personas imbuidas de sentimientos de solidaridad grupal se muestran reverentes antes dichos símbolos y los defienden de los demás; y 4) sentimientos de moralidad: la sensación de que sumarse al grupo, respetar sus símbolos y defenderlos es hacer lo correcto. La figura 5 presenta este modelo.

**Figura 5. Modelo del ritual de interacción**



**Fuente:** Collins, Randall (2009:72)

La figura 5 muestra cómo, a partir de una acción o suceso común, los participantes centran su atención en un foco coincidente, y cómo un estímulo emocional se convierte en un estado emocional compartido, lo que puede provocar un estímulo fuerte que da lugar a diferentes efectos del ritual, entre ellos la solidaridad, la EE individual, los símbolos y las pautas de moralidad. Sin embargo, Collins (2009: 79), también habla de un tipo de ritual que denomina forzado, en el cual la EE es minada, y este tipo de ritual provoca aversión y personalidades anti-sociales en apariencia.

Consideramos que el ritual de interacción, es un concepto útil para comprender el comportamiento grupal de los participantes en los rituales que se exponen en el presente estudio, tal es el caso de la solidaridad que mantienen en ciertos eventos de tristeza y felicidad; y dentro de sus actividades cotidianas en el trabajo; así mismo, permiten comprender los valores de respeto y admiración que guardan hacia ciertos símbolos, que desde nuestro punto de vista, influyen en su actuación.

Respecto al ritual de la interacción, el trabajo de Goffman (1993), *“La presentación de la persona en la vida cotidiana”*, contribuye a comprender algunos aspectos instrumentales acerca de la actuación de los participantes; tal es el caso de los roles que cada individuo juega en su quehacer cotidiano, el empleo de las máscaras en ciertos momentos, y el cinismo tratando de convencer a los otros para hacer algo que ocultamente le conviene o beneficia al que persuade. En sus interacciones, el individuo muestra una fachada, la cual es definida como *“la dotación expresiva de tipo corriente empleada intencional o inconscientemente por el individuo durante su actuación”* (Goffman, 1993:34). Esta fachada está integrada por tres partes: el medio, es decir, el lugar donde se desarrolla la acción, tiene que ver con las características del espacio, el lujo, el modernismo, el mobiliario y equipo, los adornos, entre otros que forman el escenario. Los otros elementos están relacionados con la *“fachada personal”*, los cuales son la apariencia, y los modales; donde los primeros son los estímulos que nos informan acerca del status social del actuante, y sobre el estado ritual temporario del individuo, es decir, si se ocupa en ese momento de una actividad social formal, trabajo, recreación, si celebra o no una nueva fase del ciclo estacional o de su ciclo vital. Mientras que los modales, son aquellos estímulos que nos advierten acerca del rol que el actuante espera desempeñar; por ejemplo, los modales arrogantes, implican que él iniciará la interacción y dirigirá el curso; en cambio, los modales humildes, gentiles, pueden dar la impresión de que el actuante espera seguir una dirección establecida por otros (Goffman, 1993:35-36). Un aspecto básico para nuestra investigación, es que una fachada social tiende a institucionalizarse en relación a las expectativas estereotipadas a los que da origen, convirtiéndola en una representación colectiva y en una realidad empírica por propio derecho; por ejemplo, cuando un actor adopta un rol establecido, descubre, que ya se le ha asignado una fachada particular (Goffman, 1993:39). De esta manera es necesario analizar los elementos constituyentes de las actuaciones de los individuos durante sus interacciones; dependiendo del rol que desempeñen en determinadas situaciones, emplean máscaras y fachadas, las cuales ayudan a cumplir el rol establecido, mostrar la imagen deseada y/o influir en los demás.

### 1.2.3 Autoridad, como símbolo de poder

Un tema ligado a los rituales de interacción y que ha salido a relucir en nuestra investigación, es la “*distancia de poder*” dentro de la organización; para ello, se revisa el concepto que Hofstede (1983:81) estudió en su modelo de las cuatro dimensiones de cultura nacional: 1) individualismo contra colectivismo, 2) grande o pequeña distancia de poder, 3) fuerte o débil evasión de la incertidumbre y 4) masculinidad contra femineidad. Afirma que la distancia de poder se relaciona con la forma en que la sociedad acepta el hecho de que las personas son desiguales. Si bien hay desigualdades en cuanto a capacidades físicas e intelectuales entre las personas, algunas sociedades van más allá, hacia la aceptación de desigualdades de poder y riqueza. En las organizaciones, la distancia de poder se relaciona con la centralización de poder y el liderazgo autocrático centrados en una “*programación mental*” de los miembros de una sociedad, tanto de los que tienen el poder, como de quienes están en los niveles bajos de la organización, y necesitan sentir dependencia hacia quienes detentan el poder. Según Hofstede (1983), México se localiza dentro de los países que poseen una gran distancia de poder.

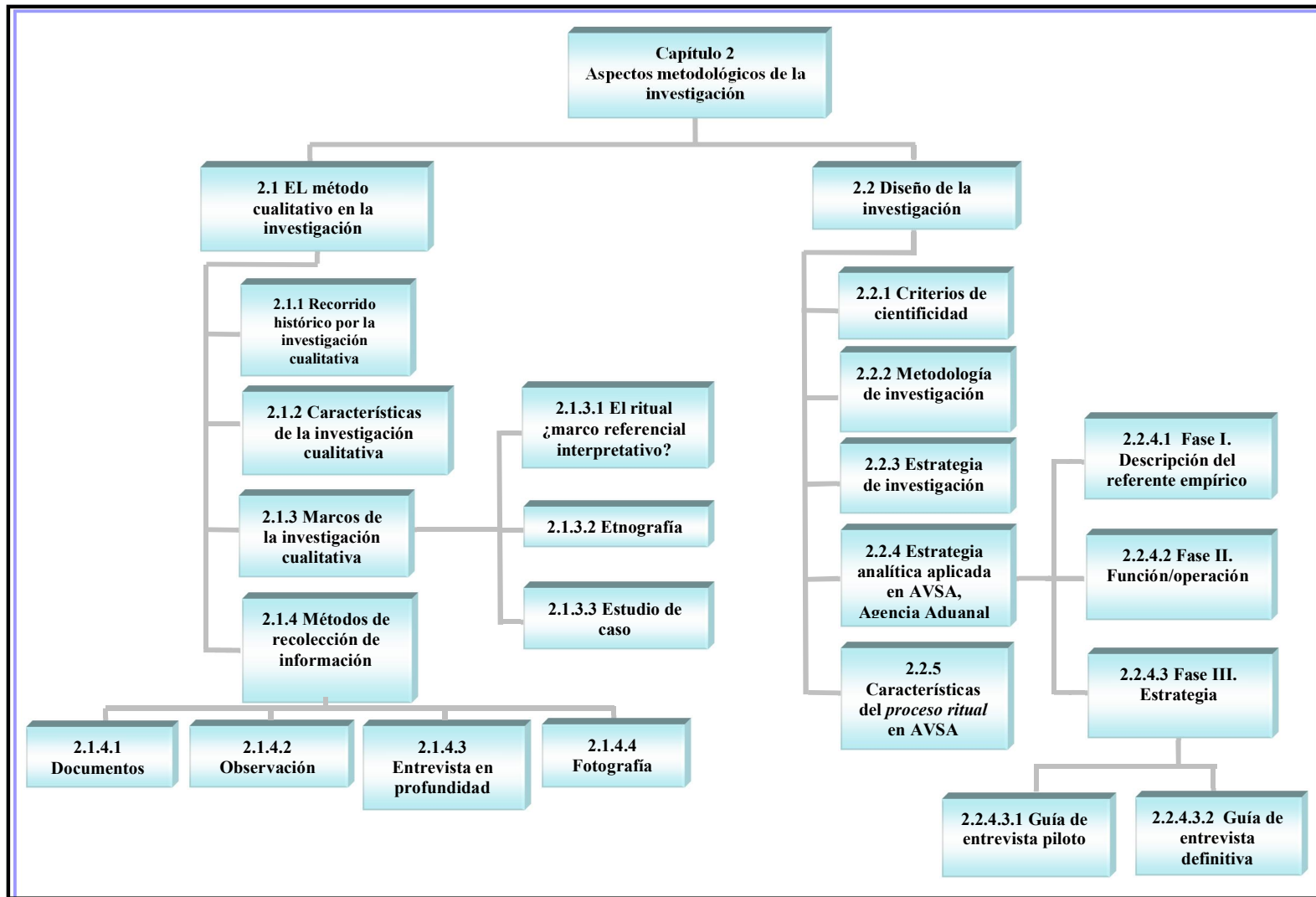
El *proceso ritual* analizado en la presente investigación, tienen como fundamento las interacciones que sostienen los participantes, por ello, los trabajos revisados en esta sección son de gran importancia para el análisis del estudio de caso, por una parte, la revisión de los rituales de interacción de Collins, permite comprender cómo se crean la solidaridad entre los trabajadores; por otro lado, Goffman, contribuye a comprender la parte funcionalista del individuo durante su performance ritual, mientras que la dimensión “*distancia de poder*” de Hofstede ayuda a comprender la actuación de la interacción jefe-empleado en la organización.

## Capítulo 2.

### Aspectos metodológicos de la investigación



## MAPA CONCEPTUAL DEL CAPÍTULO 2



## 2.1 El método cualitativo en la investigación

El empleo del método cualitativo en la investigación de acuerdo con Schwartz, H. y Jacobs, J. (1979) permite tener acceso al mundo de vida de otros individuos. Desde nuestro punto de vista, descubre las actividades diarias, los motivos y significados, y las acciones y reacciones del “actor” individual, en el contexto de su vida diaria.

### 2.1.1 Recorrido histórico por la investigación cualitativa

Arthur Vidich y Stanford Lyman (cit. en Álvarez-Gayou 2007: 18) realizaron un recorrido histórico por la investigación cualitativa a partir de sus orígenes. Proponen un desarrollo de ocho periodos no muy bien definidos que denominan: etnografía temprana, etnografía colonial, evaluación de la cultura y la sociedad, etnografía del siglo XX, etnografía del indio americano como el otro, etnografía del otro ciudadano, estudios de etnicidad o asimilación y el presente. Las características de cada uno de estos periodos se muestran en el cuadro 7.

**Cuadro 7. Periodos de la investigación cualitativa**

Periodo	Características
Etnografía temprana (hasta el siglo XVII)	Conocido como “ <i>el descubrimiento del otro</i> ”. Interés de los occidentales por conocer los orígenes de la cultura y la civilización.
Etnografía colonial (exploradores de los siglos XVII, XVIII y XIX)	Denominado “ <i>mentalidades coloniales y la persistencia del otro</i> ”. Se caracteriza por las descripciones de razas y culturas hechas por misioneros, exploradores, bucaneros o administradores coloniales. Estos informes están escritos desde la mirada del conquistador y nos hablan de las prácticas y costumbres de los primitivos.
Evolución de la cultura y la sociedad: Augusto Comte y el método comparativo	Los investigadores buscan comprender cómo se relacionan las formas de vida occidentales con las de otros. Este planteamiento surge del método comparativo propuesto por Augusto Comte, que propone que todas las culturas se desarrollan en tres estadios a los que denominó <i>épocas de crecimiento moral</i> . En opinión de Vidich y Lyman, esta preconcepción eurocéntrica para comprender otras culturas facilitaron el trabajo de manera importante a los etnógrafos de la época; de hecho, su trabajo se limitaba a descubrir una serie de patrones preestablecidos. De esta manera, queda muy claramente ilustrado un pensamiento positivista.



<p>Etnografía del siglo XX. El comtismo y la guerra fría</p>	<p>Finalizada la Segunda Guerra Mundial una serie de movimientos sociales nacionales terminaron con las formas directas de colonialismo global. El término <i>primitivo</i> cambia por el de <i>subdesarrollo</i>; se terminaron los pueblos primitivos para ser estudiados y las culturas liberadas se vuelven sumamente críticas de todas las prácticas coloniales, dentro de las cuales se engloban los estudios etnográficos realizados en sus poblaciones. Se culpa a los investigadores al igual que a sus naciones. Así, la mirada del etnógrafo se vuelve hacia sus propias sociedades, abriéndose el campo de estudio a los grupos de personas diferentes en el seno de la propia sociedad occidental. Comienzan así los periodos modernista y premodernista.</p>
<p>Etnografía del indio americano como el otro (antropología de finales del siglo XIX y principios del siglo XX)</p>	<p>Es una etapa localista de Norteamérica. En sus inicios, el estudio y descripciones de las tribus de indios norteamericanos se asemejaron mucho a las descritas en las etapas de la etnografía colonial o incluso en la del método comparativo de Comte. La vida y el mundo de los primitivos se asumían como una ventana a través de la cual se podría ver el pasado prehistórico.</p>
<p>Etnografía del otro ciudadano o estudios comunitarios (de inicios del siglo XX a los años sesenta)</p>	<p>El origen de los estudios de esta fase es incorporar en la fe protestante a grupos alejados de ella, como las personas de color oscuro. De esta necesidad surgen encuestas basadas en el Inventario Cultural del Museo Americano de Historia Natural, el cual proporciona categorías utilizadas por los antropólogos para estudiar a los pueblos primitivos.</p>
<p>Estudios de etnicidad y asimilación (de mediados del siglo XX a la década de los ochenta)</p>	<p>En esta fase, la visión de la investigación etnográfica en EEUU deja los debates respecto a cuánto se han asimilado y aculturado, o no, diferentes grupos humanos al estilo de vida norteamericano, y se comienza a observar el discurso sobre las minorías y sus características, contenidos e implicaciones.</p>
<p>El presente o reto de la posmodernidad</p>	<p>Los investigadores ya no son sólo observadores de la historia: se convierten en participantes de la lucha por la libertad. Dice John Van Maanen: “se vuelven reporteros de los dolores, los traumas, los miedos, las ansiedades, los sueños, fantasías y esperanzas de la vida de las personas”. Los métodos de la etnografía se han refinado y diversificado y ya no se encuentran vinculados con los valores que guiaron a los etnógrafos del pasado.</p>

**Fuente:** Elaboración propia con base en Álvarez-Gayou 2007.

Las diferentes etapas que se presentan en el cuadro 7 están relacionadas con la etnografía, la cual constituye un método de la investigación cualitativa, y como se observa el interés principal radica en el conocimiento de los “otros”.

Por su parte Denzin y Lincoln (cit. en Álvarez- Gayou 2007: 22) dividen la historia de la investigación cualitativa en cinco *momentos*, los cuales definen como el periodo tradicional, la fase modernista, la fase de los géneros borrosos o vagos, el periodo de la crisis de representación y el quinto momento. Las características de cada momento se presentan en el cuadro 8.

**Cuadro 8. Momentos de la investigación cualitativa**

Momentos	Características
El periodo tradicional	Se comprende los dos periodos anteriores de Vidich y Lyman. Se refiere a la época en que el <i>otro</i> era visto como un extranjero, diferente, exótico y extraño. Época del investigador solitario que se trasladaba a un lugar lejano, sufriendo las penurias y dificultades del trabajo de campo, recogía datos y después se regresaba a escribir un informe <i>objetivo</i> de sus hallazgos. Clásicos de estos estudios: Malinowski, Margaret Mead y Gregory Bateson. La escuela de Chicago propicia el desarrollo de una metodología interpretativa basada en la historia de vida de los sujetos.
Fase modernista	Época de oro de la investigación cualitativa. Se realizan rigurosas investigaciones cualitativas sobre procesos sociales importantes, es un periodo de febril creatividad. Se desarrollan y se encuentran nuevas teorías y paradigmas interpretativos como la etnometodología, la fenomenología, la teoría crítica y el feminismo. Surge la teoría fundamentada, de Glasser y Strauss, se desarrolla la investigación cualitativa en educación; Herbert Blumer desarrolla el interaccionismo simbólico, y surge la concepción de la investigación naturalista, entre otros avances.
Fase de los géneros borrosos o vagos	Hay una multitud de paradigmas interpretativos y metodologías. Se desdibujan los límites entre las disciplinas sociales y las humanidades. Tal periodo presenta los siguientes ejemplos: documentales que parecen ficción (Mailer), parábolas que se presentan como etnografía (Castaneda), tratados teóricos que parecen guías de viajero (Lévi-Strauss), surgen nuevos enfoques como el post-estructuralismo (Barthes), el neopositivismo (Philips), el neomarxismo (Althusser), el micro-macro descriptivismo (Geertz), teorías rituales del drama y la cultura (Turner), el deconstructivismo (Derrida) y la etnometodología (Garfinkel). Esta es la etapa de la diversificación que abre la puerta a lo que puede considerarse el estado de la realidad actual del campo.
Periodo de la crisis de representación	Se ubica a mediados de la década de los ochenta. Se caracteriza por reportes de investigación más reflexivos que hablan de una doble crisis: la de representación, que se refiere al cuestionamiento

	respecto a que el investigador realmente capture la experiencia vivida y cree la experiencia del texto; y la de legitimación, que se refiere al cuestionamiento de los criterios tradicionales para la evaluación e interpretación de la investigación cualitativa.
El quinto momento	Se refiere al mundo actual, persiste la preocupación por la representación del otro, surgen nuevas epistemologías provenientes de grupos antes silenciados, y se visualiza un futuro de más investigación vinculada con la acción, más activista, así como una mayor crítica social. Los estudios de narrativas grandiosas son sustituidos por teorías más locales y de menor escala.

**Fuente:** Elaboración propia con base en Álvarez-Gayou 2007.

Como se observa en el cuadro 8, los métodos de investigación cualitativa de empiezan a diversificar y se habla ya de etnometodología, fenomenología, rituales, dramas y cultura, entre otros.

### 2.1.2 Características de la investigación cualitativa

Para Taylor y Robert Bogdan (cit. en Álvarez y Gayou 2007:23), la investigación cualitativa presenta diez características: es inductiva, la observación se hace en forma holística, se toma conciencia de la influencia del investigador sobre sus sujetos de estudio, hay conciencia de ver las cosas desde el punto de vista del “otro”, el investigador parte de sus propias creencias, todas las perspectivas son valiosas, los métodos cualitativos son humanistas, exaltan la relevancia de su investigación, todos los escenarios son dignos de estudio y la investigación cualitativa es un arte. Estas características y su significado específico se detallan en el cuadro 9:

**Cuadro 9. Características de la investigación cualitativa**

Característica	Significación
Es inductiva	Los investigadores desarrollan conceptos e intelecciones, partiendo de datos y no recogiendo datos para evaluar modelos, hipótesis o teorías preconcebidos.
El investigador ve el escenario y a las personas en una perspectiva holística	Las personas, los escenarios o los grupos no son reducidos a variables, sino considerados como un todo. Se estudia a las personas en el contexto de su pasado y de las situaciones en las que se encuentran.
Los investigadores cualitativos son sensibles a los efectos que ellos mismos causan sobre las personas que son objeto de su	Los investigadores son naturalistas, es decir interactúan con los informantes de un modo natural y no intrusivo. De acuerdo con Blumer, el hecho definitorio de la investigación naturalista es el respeto por la naturaleza del mundo social. La investigación

estudio	<p>naturalista tiene algunos contrastes con la tradición dominante de la investigación social:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se investiga en el entorno del mundo real, en lugar de hacerlo en entornos creados.</li> <li>- Se estudian los procesos sociales con intervención mínima del investigador, en lugar de emplear variables</li> <li>- Se utilizan estrategias flexibles para la obtención de datos, y la decisión de qué datos obtener y cómo hacerlo se toma en el curso de la investigación; en lugar de la preestructuración de la recolección de datos característica de las encuestas.</li> <li>- Se investigan los procesos de interacción social en el momento en que se presentan, en vez de entrevistas o cuestionarios</li> <li>- Se construye y reconstruye el modelo del proceso que se estudia, en lugar de probar hipótesis predefinidas.</li> </ul>
Los investigadores cualitativos tratan de comprender a las personas dentro del marco de referencia de ellas mismas	Para la perspectiva fenomenológica y por tanto, para la investigación cualitativa resulta esencial experimentar la realidad tal como otros la experimentan. Los investigadores cualitativos se identifican con las personas que estudian para comprender cómo ven las cosas.
El investigador cualitativo suspende o parte sus propias creencias, perspectivas y predisposiciones	Severin T. Bruyn dice que el investigador cualitativo ve las cosas como si estuvieran ocurriendo por primera vez. Nada se da por sobreentendido. Todo es un tema de investigación.
Para el investigador cualitativo todas las perspectivas son valiosas	Este investigador no busca la <i>verdad</i> o la <i>moralidad</i> , sino una comprensión detallada de las perspectivas de otras personas. A todas se las ve como iguales.
Los métodos cualitativos son humanistas	Los métodos mediante los cuales estudiamos a las personas necesariamente influyen sobre el modo en que las vemos. Cuando reducimos las palabras y los actos de la gente a ecuaciones estadísticas, perdemos de vista el elemento humano de la vida social. Si estudiamos a las personas cualitativamente, llegamos a conocerlas en lo individual y a experimentar lo que ellas sienten en sus luchas cotidianas en la sociedad.
Los investigadores cualitativos ponen de relieve la validez de su investigación	Aseguran un estrecho ajuste entre los datos y lo que la gente realmente dice y hace. Observando a las personas en su vida cotidiana, escuchándolas hablar sobre lo que tienen en mente, y viendo los documentos que producen, el investigador obtiene un conocimiento directo de la vida social, no filtrado por conceptos, definiciones operacionales ni escalas clasificatorias.
Para el investigador cualitativo, todos los escenarios y personas son dignos de estudio.	Ningún aspecto de la vida social es demasiado frívolo o trivial como para ser estudiado. Todos los escenarios y personas son a la vez, similares y únicos. Son similares porque en cualquier escenario o en cualquier grupo de personas se pueden hallar algunos procesos sociales de tipo general. Son únicos debido a que en cada escenario y por medio de cada informante se puede estudiar del mejor modo algún aspecto de la vida social, porque

	allí es donde aparece más iluminado.
La investigación cualitativa es un arte	Los métodos cualitativos no se han refinado ni homogeneizado tanto como otros enfoques investigativos. Los investigadores cualitativos son flexibles en cuanto al modo en que conducen sus estudios. Son alentados a crear su propio método. Siguen directrices orientadoras pero no reglas. Los métodos siguen al investigador; nunca el investigador es el esclavo de un procedimiento o técnica.

**Fuente:** Elaboración propia con base en Álvarez-Gayou 2007.

El cuadro 9 presenta a la investigación cualitativa como un arte, ya que permite libertad al investigador, éste se vuelve autónomo y no dependiente de un procedimiento riguroso, sino que se promueve la creatividad del mismo.

### 2.1.3 Marcos de la investigación cualitativa

Para explicar y comprender las interacciones y los significados subjetivos individuales o grupales se necesitan marcos referenciales (Álvarez-Gayou 2005:41), según Ivonne Szasz y Susana Lerner citadas por el mismo autor, estos marcos son *“acercamientos que se fundamentan en diversas corrientes teóricas de la sociología, la psicología, la antropología, la lingüística, etc. que muestran la realidad subjetiva y la realidad social, íntimamente relacionadas, donde se inscriben las conductas y acciones humanas. A su vez, estos acercamientos parten de producciones teóricas distintas como el constructivismo social, la etnolingüística, la etnografía, la fenomenología, la búsqueda de interpretaciones y significados, así como el uso de diversas técnicas de recolección y análisis de la información, como la observación participante, las entrevistas,...*”.

Según Álvarez-Gayou (2005:41) existe un gran debate en el campo de los estudios cualitativos respecto a la clarificación de estos acercamientos que él prefiere considerar como marcos, pues señala que son paradigmas que permiten ver o enmarcar los fenómenos, y no son procedimientos para obtener datos o información, lo cual es característico de un método o técnica de recolección de datos. Estos marcos interpretativos según el profesor Thomas Schwandt (*cit. en Álvarez-Gayou 2005, p.43*) se clasifican en dos grupos: constructivistas e interpretativos. Ambos grupos se interesan por la experiencia humana y la manera como los actores la viven, pero para los

marcos constructivistas la verdad objetiva resulta de la perspectiva, y el conocimiento y la verdad son creados por la mente, no descubiertos por ella. Las corrientes que se incluyen dentro de estos marcos son la teoría crítica, el constructivismo clásico, el radical, el social, el feminismo y la psicología de los constructos personales (ver cuadro 10).

**Cuadro 10. Marcos referenciales constructivistas**

<i>Teoría crítica</i>	Se basa en el cuestionamiento de los postulados positivistas y del marxismo. Se aboca a la crítica de las instituciones sociales construidas por los seres humanos y estudia fenómenos como la enajenación, la dominación, las luchas sociales, etc. Busca significados y una óptica diferente de los fenómenos.
<i>Constructivismo</i>	Considera que los seres humanos construimos el conocimiento y no lo adquirimos. Cuestiona la transmisión de conocimiento en la educación.
<i>Constructivismo Radical</i>	Sigue la propuesta original del constructivismo y se centra en los procesos psicológicos individuales de la construcción del conocimiento y del aprendizaje.
<i>Constructivismo Social</i>	Considera de mayor importancia los factores sociales y culturales, como aquellos que construyen el aprendizaje.
<i>Feminismo y estudios de género</i>	Se aboca a la construcción de los géneros y al estudio de las relaciones y las estructuras de poder que se sustentan en los estereotipos de género.
<i>Psicología de los constructos personales</i>	El ser humano ve su mundo a través de una serie de patrones o plantillas transparentes que él crea y en los que intenta encajar las realidades de ese mundo, a los que llama constructos. El sistema de constructos de una persona está compuesto de un número finito de constructos dicotómicos.

**Fuente:** Álvarez-Gayou (2005:62).

Mientras que los marcos interpretativos buscan comprender el significado de los fenómenos sociales, y contemplan el interaccionismo simbólico y el interpretativo, la etnometodología, el análisis conversacional, la etnografía, la hermenéutica, la fenomenología, la fenomenografía y la teoría fundamentada, (ver cuadro 11).

**Cuadro 11. Marcos referenciales interpretativos**

<i>Interaccionismo simbólico</i>	Los seres humanos actuamos ante los objetos y ante otras personas sobre la base de significados que tienen para nosotros; éstos se originan de la interacción que tenemos con otras personas.
<i>Interaccionismo</i>	Propone que en la interpretación se tengan en cuenta en mayor

<i>interpretativo</i>	medida los factores socioculturales.
<i>Etnometodología</i>	Se aboca al estudio de las habilidades prácticas, lingüísticas y de interacción usamos para resolver situaciones de la vida diaria.
<i>Análisis conversacional</i>	Estudia las características y modalidades interactivas que se dan en nuestras conversaciones cotidianas
<i>Etnografía</i>	Se aboca al estudio de los significados culturales que prevalecen en personas o grupos.
<i>Hermenéutica</i>	Es la interpretación de textos, buscando la verdad que se encuentra en ellos. Se fundamenta en el concepto de círculo hermenéutico.
<i>Fenomenología</i>	Se centra en la experiencia personal; el mundo vivido y la experiencia vivida.
<i>Fenomenografía</i>	Se enfoca en las formas en que experimentamos diferentes fenómenos y formas de ver, de conocer y de tener habilidades relacionadas con ellos. El propósito no consiste en encontrar la esencia singular o común, sino en encontrar la variación.
<i>Teoría fundamentada</i>	Los datos obtenidos son el elemento esencial para la elaboración de teorías. No se ajustan los datos a teorías, sino que éstas surgen precisamente de la investigación.

**Fuente:** Álvarez-Gayou (2005:99)

El empleo del ritual en la presente investigación, se hace considerando dos ejes, el estudio del ritual como un proceso organizacional, y una caracterización como marco referencial interpretativo para comprender la vida dentro de la organización. Este último se analiza a continuación:

### **2.1.3.1 El ritual ¿marco referencial interpretativo?**

Desde nuestro punto de vista, puede considerarse al ritual como un marco referencial, ya que como señala Álvarez-Gayou (2005), los marcos son acercamientos que permiten ver o enmarcar el fenómeno; y para nuestro estudio de caso, la teoría del ritual constituye un *lente* para observar el proceso de operaciones aduaneras de AVSA, y comprender el funcionamiento de la organización. Hablar del ritual, implica hablar de símbolos, éstos constituyen el elemento básico del ritual, por tanto, el estudio de la organización desde el punto de vista ritualista obliga a la interpretación de símbolos que exponen el *ethos* o espíritu de la organización. De acuerdo con Moore y Myerhoff, (1977:199), “*el ritual es un acto o acciones realizadas por un grupo de personas que emplean símbolos de forma repetitiva, formal, precisa y altamente estilizada*”.

Asimismo, creemos que el empleo del ritual como marco referencial constituye un desafío para el investigador, pues como herramienta *heurística* para comprender la vida organizacional no ha sido abordada.

El observar el proceso de operaciones aduaneras como un ritual permitirá conocer la vida dentro de la organización, y por ende, se cumplirán nuestros objetivos planteados al inicio de este trabajo: cómo la estructura formal se traduce en función práctica, cómo las actividades de los trabajadores se vuelven prácticas ritualizadas, cuáles son las acciones de los trabajadores dentro de estas prácticas; y cuáles son los elementos culturales y contextuales presentes en estas prácticas. El empleo del ritual como marco referencial es muy versátil en los estudios organizacionales, desde nuestro punto de vista permite conocer entre otras cosas: las oportunidades de mejora del proceso, la problemática generada en determinada fase del proceso, así como las estrategias emprendidas por los directivos para el logro de las metas de la organización, incluyendo herramientas de dominación; por tanto, aunque estos fines no sean objeto del presente estudio pueden llegar a resaltar en la información obtenida.

Considerar el ritual de esta manera, como un *lente* para mirar hacia el interior de la organización requiere de la conjunción con otro marco que permita interpretar la acción cotidiana de los trabajadores, y estar presente en el lugar donde se desarrolla el ritual, se considera que el más adecuado es la etnografía.

### **2.1.3.2 Etnografía**

La etnografía nació bajo el amparo de la Antropología y es considerada como el método clásico de la investigación social. Se ubica dentro del paradigma interpretativo y guarda una estrecha relación con el paradigma constructivista del conocimiento, pues investiga a los sujetos en su vida cotidiana, es decir, donde se produce la acción social. De acuerdo con Schwartzman (1993:3), “*una de las características que definen la investigación etnográfica es que el investigador entra al campo, en vez de traer el campo al investigador*”.

Señala Hammersley y Atkinson (1994), que el etnógrafo participa abiertamente o de manera encubierta en la vida cotidiana de personas durante un tiempo relativamente extenso, viendo lo



que pasa, escuchando lo que se dice, preguntando cosas; o sea, recogiendo todo tipo de datos accesibles para poder arrojar luz sobre los temas que estudia.

Según Sperber (1981), hacer etnografía implica hacer interpretaciones de los datos que se recogen, los cuales incluyen aspectos del pensamiento y del comportamiento humano, que a veces son difíciles de interpretar. Desde nuestro punto de vista, este método exige una gran habilidad y sensibilidad por parte del investigador para que dichas interpretaciones se realicen considerando el punto de vista de los sujetos de estudio, es decir, el etnógrafo debe insertarse en la vida cotidiana de las personas con la finalidad de que sus escritos sean lo más apegados a la realidad.

Para Geertz (2000), la etnografía es una descripción densa, es decir es necesario hacer interpretaciones de lo que se observa y de las respuestas de los sujetos, en forma profunda y no sólo superficialmente. Agrega que el objeto de estudio de la etnografía son estructuras conceptuales complejas que a veces se encuentran superpuestas o entrelazadas entre sí, y que son extrañas, irregulares y no explícitas, que deben ser captadas primero y después explicadas. Considera que el etnógrafo inscribe discursos sociales (lo que se dice, pensamientos, sentimientos, emociones, Etc.), los pone por escrito y los redacta, y al hacer esto quedan almacenados y son sujetos de consultas posteriores. Afirma que la descripción etnográfica tiene tres rasgos característicos: es interpretativa, interpreta el flujo del discurso social y la interpretación consiste en tratar de rescatar lo que se dice en ese discurso y dejarlo fijo para el futuro.

Se considera que la etnografía constituye uno de los métodos adecuados para el presente trabajo, dadas sus cualidades interpretativas, además de la necesidad de profundizar en las descripciones, que en palabras de Geertz es hacer descripciones *densas*. Por otra parte, el fenómeno requiere ser estudiado en el lugar mismo de la acción, es decir en la organización donde se realizan los procesos de operaciones aduaneras, y se precisa descubrir los significados de la vida cotidiana de la organización, lo cual también es característico de este marco de referencia.

En nuestra investigación, el empleo de la etnografía se combina con el estudio de caso, ya que este último permite conocer el fenómeno en forma holística, y responde a las preguntas ¿cómo? y ¿por qué? se presenta el fenómeno de estudio.

### **2.1.3.3 Estudio de caso**

Según Yin (2003:1), el estudio de caso es *“una de las varias maneras de hacer investigación en las ciencias sociales. Otras formas incluyen experimentos, sondeos, historias y análisis de información. Cada estrategia tiene ventajas y desventajas peculiares, dependiendo de tres condiciones: a) el tipo de pregunta de investigación, b) el control que un investigador tiene sobre los eventos actuales de comportamiento, y c) el enfoque en lo contemporáneo, opuesto a los fenómenos históricos”*. Señala Yin (2003:1-2) que el estudio de caso, responde a las preguntas ¿cómo? y ¿por qué?, se emplea cuando el investigador tiene poco control sobre los eventos, y se enfoca en lo contemporáneo dentro de un contexto real; agrega que permite entender el fenómeno social complejo al retener las características holísticas y significantes de los eventos reales, como ciclos de vida individual, procesos organizacionales y gerenciales, los cambios en los barrios, las relaciones internacionales, y la maduración de las industrias. Por otra parte, Yin (2003:3) afirma que cada una de las estrategias, incluyendo el estudio de caso, puede ser empleados con propósitos exploratorios<sup>8</sup>, descriptivos<sup>9</sup> o explicativos<sup>10</sup>.

Las características más importantes del estudio de caso son las siguientes (Montoya 2007:119):

- 1) Es significativo. Porque son de interés público e importantes a nivel nacional, en términos teóricos y/o prácticos.

---

<sup>8</sup> Los estudios exploratorios se efectúan, normalmente, cuando es necesario examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes; pocas veces constituyen en fin en sí mismos, son más flexibles en su metodología los demás estudios (Moreno, 2006:65).

<sup>9</sup> Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los aspectos importantes del fenómeno que se somete a análisis. En un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones, y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas, para describir lo más detalladamente posible lo que se investiga (Moreno, 2006: 65-66).

<sup>10</sup> Los estudios explicativos están orientados a la comprobación de hipótesis causales con cuya realización se contribuye al desarrollo del conocimiento científico, razón por la cual el rigor científico se constituye en el pilar fundamental para su elaboración (Ortiz, 2004:62)

- 2) Es completo. Se caracteriza en al menos tres sentidos: a) cuando los límites del caso ofrecen atención explícita, el mejor camino es mostrar el argumento lógico o la presentación de evidencias; b) el estudio de caso debe mostrar que el investigador hace esfuerzos en la colección de evidencia relevante; y c) el tercer camino se refiere a la ausencia de ciertas condiciones artificiales. Si el estudio termina porque las fuentes se agotaron, se considera no completo, por lo que se debe diseñar un estudio de caso que pueda ser completado. Si lo logra se puede considerar un estudio de caso ejemplar.
- 3) Considera perspectivas alternativas. Para los estudios de caso explicativos, una aproximación valiosa es la consideración de proposiciones rivales al análisis de la evidencia en términos de tales proposiciones rivales. Cuando se hace un estudio de caso exploratorio o descriptivo, el examen de la evidencia desde diferentes perspectivas incrementa las posibilidades de que el caso sea ejemplar. Para representar diferentes perspectivas adecuadamente, un investigador debe buscar aquellas alternativas que más seriamente estimulan el diseño del estudio de caso.
- 4) Muestra suficiente evidencia. Es estudio de caso es aquel que presenta de forma juiciosa y efectiva la evidencia más completa, es decir, que el lector puede alcanzar un juicio independiente con respecto a los méritos del análisis. Asimismo, otra meta es presentar suficiente evidencia para mostrar al lector que el investigador conoce su tema; igualmente, el investigador debe presentar alguna indicación de que atendió a la validez de la evidencia.
- 5) Es elaborado en un estilo interesante. Para lograr un reporte interesante se requiere que el investigador esté entusiasmado con la investigación y que quiera comunicar los resultados ampliamente, asimismo, el estudio de caso debe contener conclusiones aterrizadas.

Desde nuestro punto de vista, el empleo del estudio de caso en una investigación constituye un desafío para el investigador, ya que por las características descritas anteriormente, éste debe tener suficiente perspicacia para realizar un diseño de investigación preciso que le permita encontrar la información necesaria para que su trabajo sea significativo, completo, que presente perspectivas alternativas, tenga suficiente evidencia y resulte interesante para su público.

## 2.1.4 Métodos de recolección de información.

Álvarez-Gayou (2005:103) emplea indistintamente la palabra método o técnica para referirse a los medios para obtener la información; en nuestro caso, emplearemos el término *métodos de recolección de información* para referirnos a éstos, los cuales según el mismo autor se dividen en métodos básicos, y métodos híbridos; dentro de los primeros se encuentran: la observación, la autoobservación, la entrevista, la fotobiografía, las historias de vida e historia oral, la narrativa o análisis narrativo, el grupo focal, la investigación endógena y el cuestionario. Mientras que dentro de los métodos híbridos se incluye: la investigación-acción, el análisis de contenido y las redes semánticas (ver cuadro 12).

**Cuadro 12 Métodos básicos de recolección de información**

<i>Observación</i>	Método primario de la ciencia y de la vida de los humanos para adquirir conocimiento de las cosas que nos rodean.
<i>Autoobservación</i>	Observación de uno mismo.
<i>Entrevista</i>	Conversación con una estructura y un propósito.
<i>Fotobiografía</i>	Obtención de datos sobre la vida y la subjetividad de las personas por medio de fotografías propias en distintos momentos de sus vidas.
<i>Grupo focal</i>	Una entrevista estructurada a un grupo de personas.
<i>Investigación endógena</i>	Método que se genera, realiza e interpreta por los propios miembros del grupo que se estudia.
<i>Cuestionario abierto</i>	Preguntas abiertas con una planeación que permite el acceso a la subjetividad de los participantes.
<b>Métodos híbridos que tienen su origen en el paradigma positivista cuantitativo</b>	
<i>Investigación- acción</i>	Método que busca resolver problemas cotidianos, propone alternativas a los problemas, las prueba y genera nuevas propuestas que vuelve a probar, y así sucesivamente.
<i>Análisis de contenido</i>	Examen de los procesos de comunicación, masiva, discursos, etc.

<i>Redes semánticas</i>	Exploración de los significados semánticos que de diversos estímulos tienen las personas.
-------------------------	---

**Fuente:** Álvarez-Gayou (2005:184).

El estudio de caso emplea una variedad de evidencias, como documentos, artefactos, observación directa y entrevistas a las personas involucradas (Yin 2003:8). En nuestra investigación se emplearon básicamente tres fuentes de información: documentos, observación directa y entrevistas en profundidad. Además se empleó la fotografía como una herramienta simbólica que proporciona información acerca de la vida organizacional.

#### **2.1.4.1 Documentos**

Según Yin (2003:85-87), el empleo de documentos en los estudios de caso puede tomar varias formas: cartas, memorándums y otros comunicados; agendas, anuncios y minutas de reuniones, y otros reportes escritos de eventos; documentos administrativos-propuestas, reportes de avance, y otros archivos internos; estudios formales o evaluaciones del “*lugar*” bajo estudio; recortes de periódico y otros artículos aparecidos en los medios de comunicación o en folletos de la comunidad. Como fortalezas señala las siguientes: pueden ser revisados varias veces, no fueron creados expresamente para el caso de estudio; contienen nombres exactos, referencias y detalles de un evento, y tienen una amplia cobertura, tanto en tiempo, eventos y escenarios. Sin embargo considera que presenta las siguientes debilidades: su recuperabilidad puede ser baja, su selectividad puede ser tendenciosa, reporta el sesgo del autor, y el acceso puede ser deliberadamente bloqueado. Una observación importante que hace, es que los documentos fueron realizados con algún fin específico, por lo que sugiere que es tarea del investigador identificar estos objetivos para evitar ser engañado con la evidencia, y tratar de ser más crítico al interpretar los contenidos de la misma.

#### **2.1.4.2 Observación directa**

Esta se lleva a cabo cuando se hacen visitas al lugar del estudio de caso. Se pueden hacer observaciones de reuniones, actividades en los andenes, fábricas, salones y lo que se quiera.

También se pueden hacer cuando se acude al “sitio” del estudio de caso con interés de lograr otras evidencias, como una entrevista, en este caso, el edificio o espacios de trabajo indican acerca del clima que prevalece en la organización, de la misma manera, la localización de los muebles puede ser indicador del status de los entrevistados en la organización (Yin 2003:92-93). Sus fortalezas son: cubre eventos en tiempo real y en el contexto del evento. Las debilidades que presenta son: mayor tiempo; no abarca una cobertura amplia, sino que debe ser más selectiva; el evento puede hacerse de manera diferente al sentirse observado, y el costo (Yin 2003:86)

#### **2.1.4.2 Entrevista en profundidad**

Señala Ruiz (1996:165), que es *“una técnica de obtener información, mediante una conversación profesional con una o varias personas para un estudio analítico de investigación o para contribuir en los diagnósticos o tratamientos sociales”*. Agrega que *“la entrevista, en opinión de Denzin, es la herramienta metodológica favorita del investigador cualitativo”*. Añade que la entrevista es el arte de formular preguntas y escuchar respuestas; y que comprende un desarrollo de interacción, creador y captador de significados, en el que influyen decisivamente las características personales (biológicas, culturales, sociales, conductuales) del entrevistador, lo mismo que las del entrevistado; el investigador crea las realidades donde se recogen y analizan los materiales empíricos. D. Clandinin y F. Connelly (cit. en Ruiz, 1996:166) mencionan que *“la manera en que el entrevistador actúa, pregunta y responde en una entrevista, conforma la relación y, por tanto, los modos como responden y cuentan sus experiencias los participantes”*. Para Ruiz (1996:166), *“el investigador busca encontrar lo que es importante y significativo en la mente de los informantes, sus significados, perspectivas e interpretaciones, el modo en que ellos ven, clasifican y experimentan su propio mundo”*. Yin (2003:86), proporciona las fortalezas de la entrevista: se enfoca directamente en el tema del estudio de caso y provee las inferencias causales percibidas; sin embargo, entre sus debilidades se encuentra que: puede ser tendenciosa si las preguntas se hicieron pobremente, puede haber sesgo en las respuestas, puede haber imprecisiones, la entrevista puede proporcionar lo que el investigador quiere escuchar.

#### **2.1.4.4 Fotografías**

Señala Buxó, et al (1999:), que *“el mundo puede ser visto, mirado, estudiado, a través de imágenes fijas. Permite analizar la realidad social desde una cierta distancia...Es una herramienta de análisis social. Se dispara (la cámara) para congelar un instante o momento decisivo, que permite luego ser visto, revisto, interpretado”*. La fotografía analizada como elemento simbólico permite comprender la vida organizacional.

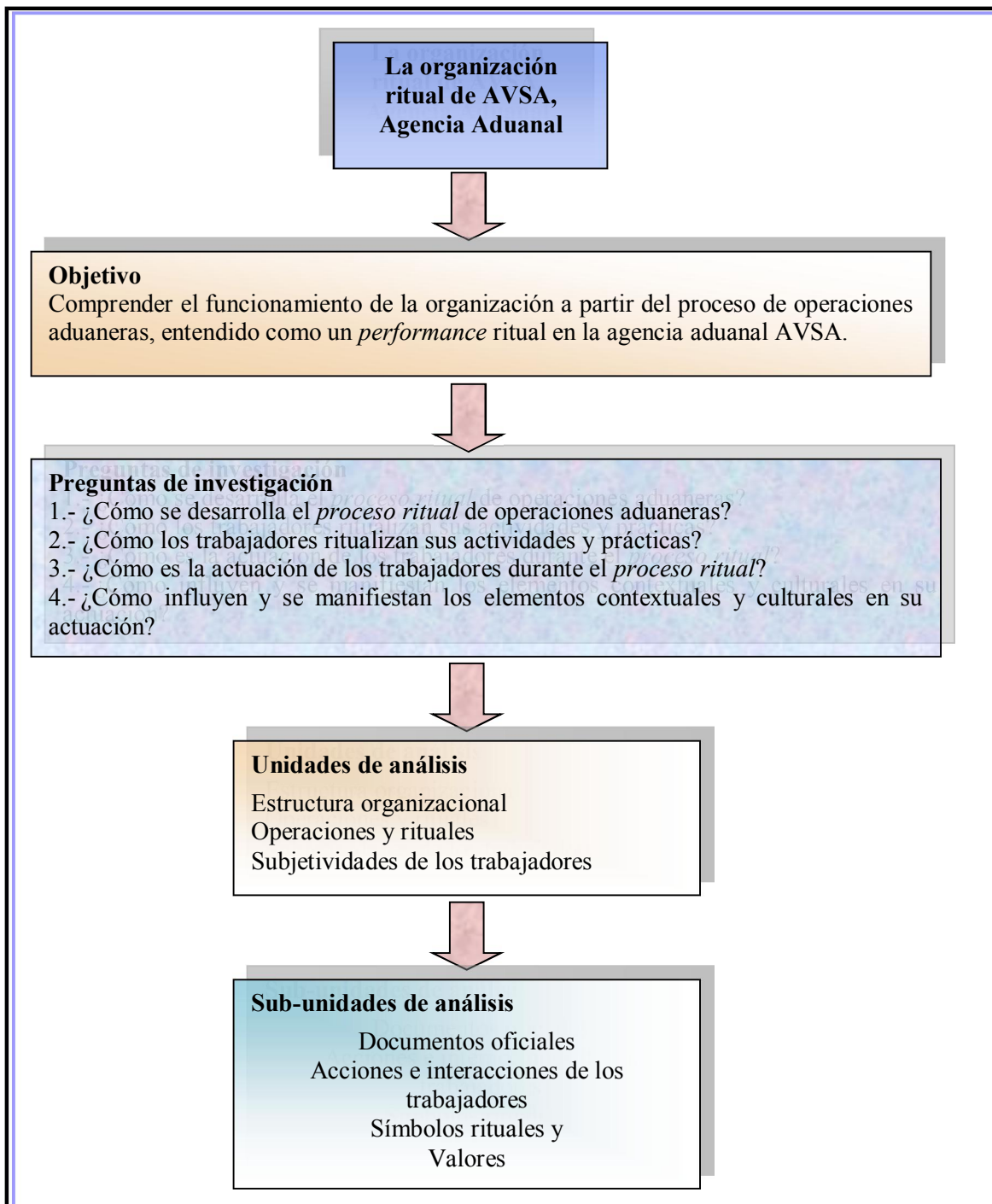
Como se ha podido ver, cada uno de los métodos o técnicas para recoger información posee fortalezas y debilidades, sin embargo es responsabilidad del investigador y depende al mismo tiempo de su pericia, el aprovechar las fortalezas de cada uno y tratar de que sus debilidades no afecten los resultados del estudio. Antes de describir la metodología que se empleará en el estudio de caso, conviene realizar el diseño de investigación.

## **2.2 Diseño de la investigación**

Consideramos que todo trabajo de investigación parte de un planeamiento previo para abordar el problema de investigación y alcanzar el objetivo propuesto, por lo cual se deben establecer claramente los elementos de la investigación. Señala Yin (2003:20-21), que *“el diseño [de investigación] es la secuencia lógica que conecta los datos empíricos a las preguntas de investigación iniciales del estudio y, finalmente, a sus conclusiones”*. Menciona cinco elementos: 1) las preguntas del estudio; 2) sus proposiciones, si las hay; 3) sus unidades de análisis; 4) la unión lógica de los datos a las proposiciones; y 5) el criterio para interpretar los hallazgos.

Dado que nuestra investigación no cuenta con proposiciones, se realizó un diseño con los elementos que a nuestro juicio nos guían en la investigación y permiten alcanzar el objetivo propuesto, tal es el caso del objetivo y las preguntas de la investigación, así como de las unidades de análisis (ver figura 6).

**Figura 6** Diseño de la investigación



**Fuente.** Elaboración propia.

Como se observa en la figura 6, el objetivo de esta investigación es comprender el funcionamiento de la organización a partir del proceso de operaciones aduaneras entendido como



un *proceso ritual* en la agencia aduanal AVSA; el estudio de los procesos como *performance* de acuerdo con Turner (1992:23) lleva implícitas actividades que se desarrollan en un tiempo establecido, de manera organizada y cronológica, donde la actuación de los participantes expresa elementos importantes de la cultura.

La calidad de los diseños de investigación puede ser juzgada de acuerdo a ciertas pruebas lógicas que han sido comúnmente empleadas en la investigación social empírica: construcción de la validez, validez interna, validez externa y fiabilidad (Yin 2003:33-34). Estas pruebas o criterios de cientificidad son considerados en la realización de nuestro estudio de caso.

### **2.2.1 Criterios de cientificidad**

De acuerdo con Laperrière, (1997), las metodologías convencionales en ciencias humanas, principalmente los métodos experimentales y cuantitativos, aplican tres tareas con el fin de establecer el valor de sus resultados; el primero corresponde al criterio de validez interna, cuyo fin es asegurarse de la exactitud de los resultados de investigación; el segundo es el criterio de validez externa, para especificar los límites de su posible generalización, y por último; el criterio de fiabilidad, para garantizar que los resultados no son consecuencia de circunstancias accidentales, y que otros investigadores empleando los mismos métodos para poblaciones similares, llegarían a las mismas conclusiones. Se considera que con estos métodos se logra la objetividad y se elimina la presencia de inclinaciones o juicios, además de neutralizar los efectos inquietantes y problemáticos de la subjetividad humana y el contexto social de los datos. Menciona Laperrière, que las técnicas empleadas para alcanzar esto son la estandarización de sus instrumentos, y de los resultados de investigación, así como el control de las variables dependientes, y el muestreo al azar.

Los promotores de los métodos cualitativos ponen en entredicho varios postulados del positivismo convencional, como la existencia de una realidad estrictamente objetiva y única, que puede recortarse en partes independientes las unas de las otras, la posibilidad de separar al observador de su objeto de observación, y de separar los objetos de observación de su contexto temporal y espacial, el valor heurístico de un concepto de causalidad lineal y también la

neutralidad que garantizaría la metodología con relación a los valores; para estos promotores lo importante es maximizar la validez de los resultados explotando los recursos de la subjetividad más que intentando excluirlos de los procesos de investigación, fomentando un estudio de los fenómenos sociales en su contexto natural más que en un contexto que se intentaba neutralizar para llegar a establecer rápidamente generalizaciones. (Guba y Lincoln, 1983).

Además de los tres criterios propuestos por Laperrière para garantizar la calidad de la investigación: validez interna, validez externa y fiabilidad; Yin (2003:33-34), menciona la construcción de la validez.

#### *Construcción de la validez*

Existen tres tácticas para lograrla: el uso de múltiples fuentes de evidencia durante la recolección de datos (documentación, grabaciones y archivos electrónicos, entrevistas, observación directa, observación participante y artefactos físicos); establecer una cadena de evidencia también durante la recolección de datos desde las preguntas iniciales de la investigación hasta las conclusiones finales; y tener informantes clave que revisen el estudio de caso durante su redacción (Yin, 2003:35-36).

#### *Validez interna.*

Laperrière (1997:384) señala que los “*enfoques cualitativos buscan asegurar la precisión y la pertinencia del vínculo entre interpretaciones y observaciones empíricas restituyendo al sentido su lugar central en el análisis de los fenómenos humanos por tomar en consideración el papel de la subjetividad en la acción humana y la complejidad de las influencias que sufre en el contexto natural*”. En lo que respecta a considerar la subjetividad humana, propone que se tome en cuenta el “*posicionamiento particular*”, tanto del investigador como de los sujetos de estudio; la confrontación del posicionamiento del investigador y de los sujetos, y el renunciamiento al criterio de objetividad. Respecto a la observación en contexto natural, sugiere: definir situaciones grandes para que tengan sentido, hacer observación profunda; analizar los elementos observados en relación al contexto, y la elaboración de descripciones en profundidad; y por último, considerar la complejidad y la indeterminación relativa de los fenómenos sociales.

De acuerdo con Yin (2003:36), la validez interna sólo puede ser aplicada en modelos causales, ya que el investigador trata de determinar si un evento  $x$ , se relaciona con un evento  $y$ . Un segundo punto contemplado para asegurar la validez interna es la inferencia, se deben contemplar todas las proposiciones rivales para saber qué es lo que causó un determinado evento. Para esto, Yin propone el empleo de cuatro tácticas durante el análisis de datos: hacer un patrón de relación, construir una explicación, considerar las explicaciones rivales y usar modelos lógicos.

#### *Validez externa.*

Yin (2003:37), señala que el problema de la validez externa ha sido la principal barrera en los estudios de caso, y que se relaciona con saber si los hallazgos del estudio son generalizables más allá del caso de estudio inmediato. Las tácticas señaladas para esta prueba son: el uso de la teoría en estudios de caso simples durante el diseño de la investigación, y la replicación lógica en estudios de caso múltiples.

#### *Fiabilidad*

Yin (2003), afirma que este problema se relaciona con la descripción de los procedimientos empleados en el estudio de caso, así como la generación de una base de datos del mismo, de tal forma que si un investigador quiere rehacer el mismo estudio de caso, llegue a los mismos resultados y conclusiones que el anterior. El objetivo es reducir los errores y el sesgo del estudio. Aquí las tácticas son, hacer un protocolo del estudio de caso en el que se asienten los procedimientos empleados, así como el desarrollo de una base de datos, ambas tácticas se emplean en la fase de recolección de datos.

Los criterios de científicidad aplicados en nuestro estudio de caso se presentan a continuación en el cuadro 13:

**Cuadro 13. Criterios de cientificidad del Estudio de Caso**

<b>La organización ritual de Alianza Estratégica Portuaria</b>			
<i>Construcción de la validez</i>	<i>Validez interna</i>	<i>Validez externa</i>	<i>Fiabilidad</i>
Se emplearon tres métodos de recolección de datos: documentos, observación directa y entrevistas en profundidad	Debido a que nuestro estudio no es causal, no es posible establecer un patrón de eventos como lo señala Yin (2003); sin embargo si consideramos el criterio propuesto por Lapèrrièrre respecto al vínculo que debe haber entre las observaciones y las interpretaciones, se aseguró este criterio de validez con la revisión del reporte por parte del informante clave.	Esta se puede lograr haciendo una descripción detallada del estudio de manera que pueda ser aplicable en otros casos, y fundamentando el mismo en la teoría existente. Ambos aspectos se encuentran presentes en esta investigación.	Para que el estudio de caso pueda ser realizado por otro investigador y se obtengan los mismos resultados, se describen detalladamente los procedimientos empleados, así mismo se anexa una base de datos de las personas entrevistadas.
Se realizó un diseño de investigación que sirve de guía a la misma.			
Se contó con un informante clave para revisar el reporte del estudio de caso.			

**Fuente:** Elaboración propia

Una vez realizado el diseño de la investigación, junto con los criterios de cientificidad para garantizar la calidad de nuestra investigación, se procede a establecer la metodología empleada en el estudio de caso.

### **2.2.2 Metodología de investigación**

El estudio se realizó en tres fases o etapas diferenciadas: 1) descripción del referente empírico; 2) función/operación y 3) estrategia. La descripción del referente empírico tiene por objeto la descripción de la organización, la selección de las operaciones que serán consideradas como *proceso ritual*, así como el análisis de cualquier otro documento que pueda ser útil para enmarcar el estudio de caso, para lo cual se ha designado como unidad de análisis: la estructura organizacional; la cual se analizará a partir de los documentos oficiales de la organización, los que incluyen: la página web del Corporativo Alianza Estratégica Portuaria, el organigrama, las descripciones y perfiles de puestos, los procesos de exportación e importación, las políticas, el reglamento interno, el estudio de clima laboral 2008 y los reportes de operaciones. La fase

denominada función/operación se centra en comprender la actuación de los participantes en las prácticas laborales diarias, es decir, las operaciones y rituales en que se ven involucrados, el enfoque está en las acciones e interacciones, así como en los símbolos y valores que se manifiestan durante las mismas; para la recopilación de los datos se empleó la observación directa, y las fotografías obtenidas de la página web institucional, así como de las fotografías tomadas de manera personal. La última fase es la estrategia, la cual tiene por objeto conocer el punto de vista del participante respecto a las acciones e interacciones que desarrolla dentro del performance ritual, así como de los símbolos y valores manifiestos dentro de su actuación; esta información se recopiló a través de la entrevista en profundidad. El cuadro 14 presenta esta metodología:

**Cuadro 14. Metodología de la investigación**

CONCEPTOS	FASES		
	Descripción del referente empírico	Función/operación	Estrategia
Unidades de análisis	Estructura organizacional	Operaciones y rituales	Subjetividades
Sub-unidades de análisis	Documentos oficiales	Acciones e interacciones de los trabajadores Símbolos rituales Valores	
Fuentes de información	Página web Organigrama Descripciones y perfiles de puestos Procesos de exportación e importación Políticas Reglamento interno Estudio de clima laboral Reportes de operaciones	Participantes en el ritual	Participantes en el ritual
Métodos de recopilación de información	Investigación documental	Observación directa Fotografías de la página web institucional Fotografías captadas de forma personal	Entrevistas en profundidad
Marco referencial	Teoría del ritual Etnografía Estudio de caso		

**Fuente:** Elaboración propia.

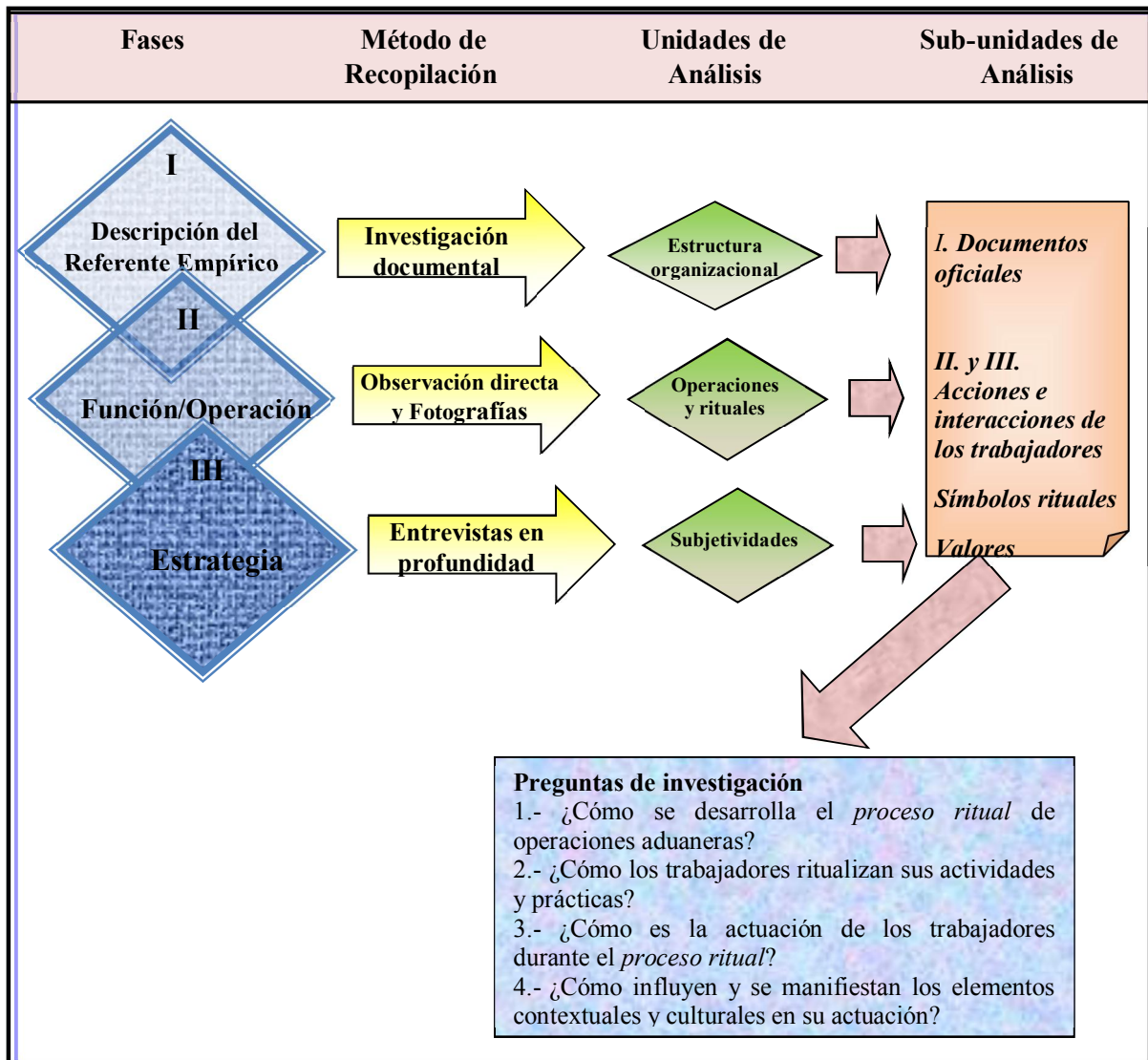
Las tres fases señaladas en la metodología de investigación: descripción del referente empírico,

función/operación, y estrategia, constituyen nuestra estrategia de investigación, la cual se plasma en la siguiente sección.

### 2.2.3 Estrategia de investigación

En la figura 7 se presenta la estrategia de investigación aplicada en el estudio de caso, se hace una vinculación entre las fases de la investigación con los métodos de recopilación, las unidades y sub-unidades de análisis, y las preguntas de investigación. Con este esquema se pretende clarificar la manera en que dicha estrategia da respuesta a las preguntas de investigación.

Figura 7. Estrategia de investigación



Fuente: Elaboración propia

Cada una de las fases de la estrategia de investigación se analiza detalladamente en la siguiente sección.

## **2.2.4 Estrategia analítica aplicada en AVSA, Agencia Aduanal**

En esta sección se explica con detalle cómo se desarrolló cada una de las fases contempladas en el estudio de caso en AVSA, Agencia Aduanal.

### **2.2.4.1 Fase I: Descripción del referente empírico**

El objetivo de esta fase fue realizar un análisis de la empresa, con la finalidad de conocer su estructura organizacional, y determinar el proceso operacional que se estudiaría, para lo cual se identificaron los documentos oficiales necesarios. En primer lugar, se revisó la página web del Corporativo Alianza Estratégica Portuaria: <http://www.alianza.com.mx/> en la cual se encontró la historia de éste y los organigramas de las unidades de negocio que lo integran. Posteriormente se revisaron las descripciones y perfiles de puestos; los procesos de exportación e importación de mercancías, las políticas y el reglamento interno de trabajo, los cuales fueron proporcionados por la Jefa de Recursos Humanos. Después, el estudio del clima laboral 2008 nos fue proporcionado por la Jefa de Desarrollo Organizacional; mientras que los reportes de operaciones fueron facilitados por el Director de Operaciones Aduaneras. Estos documentos constituyen la base del presente estudio de caso, pues permiten conocer la empresa, para ubicarla y comprender su contexto.

### **2.2.4.2 Fase II: Función/operación**

El objetivo de la segunda fase fue conocer cómo se lleva a cabo el proceso de operaciones aduaneras, es decir, el enfoque estuvo en la observación de las actividades y rituales que realizan los participantes del proceso de operaciones aduaneras. Dicha observación se realizó en dos etapas; la primera fue durante el periodo noviembre 2007-enero 2008, tiempo durante el cual estuvimos cerca de cuatro trabajadores para observar sus acciones e interacciones, así como símbolos y valores que pudieran estar presentes en las mismas. Además, en algunas ocasiones se trabajó en la observación desde un escritorio donde se tenía visibilidad de toda el área de trabajo;

se asistió a una reunión entre los supervisores y el director del área, también se participó en la convención anual, se tuvieron varias conversaciones con el Director de Operaciones, la Jefa de Desarrollo Organizacional y la Jefa de Recursos Humanos, se asistió a “La Palapa” a la hora de la comida, donde se tuvo oportunidad de conversar con los comensales. La segunda etapa fue de noviembre 2008 a enero 2009, durante la cual se continuó con la observación, pero esta vez se realizó desde un escritorio diferente al de la vez anterior, desde donde también se tenía una visibilidad completa del área de trabajo, además de que se observaron de cerca a cuatro trabajadores diferentes a los de la primera etapa, y se asistió a una reunión mensual. Se tomaron algunas fotografías del personal en sus lugares de trabajo, así como en las reuniones y cursos de capacitación; además se obtuvieron algunas de la página web institucional que muestran la infraestructura de la compañía, así como del personal, mismas que constituyen un aspecto simbólico de la vida organizacional, y permiten comprender su contexto.

#### **2.2.4.3 Fase III: Estrategia**

En esta fase, el objetivo que se perseguía era conocer el punto de vista de los trabajadores, es decir, a partir de lo observado en la fase anterior, de las operaciones y rituales, se realizó una guía de entrevista piloto de 34 preguntas, la cual fue aplicada a dos trabajadores para saber si respondía a las necesidades de nuestro estudio, dichas entrevistas fueron analizadas y nos percatamos de la falta de información, por lo que se agregaron las preguntas faltantes, dando un total de 81, mismas que permitieron dar respuesta a nuestras preguntas de investigación. Cada entrevista duró alrededor de 40 minutos, no fue posible extenderse más, pues los trabajadores suspendían sus actividades para asistir a la misma, lo cual pudo haber retrasado las operaciones e incurrir en gastos extraordinarios. La selección de los trabajadores se realizó de forma aleatoria, sin importar su puesto o antigüedad; se aplicaron 10 entrevistas durante el mes de febrero de 2009, las cuales fueron grabadas con un celular y como estrategia para que ellos no alteraran sus respuestas, no se les comunicó dicha operación. Las entrevistas se transcribieron el mismo día de su aplicación, con la finalidad de recordar a cada uno de los trabajadores y tener presentes sus respuestas. Con dichas transcripciones se realizó una categorización de las respuestas, considerando seis apartados generales: la empresa y sus dirigentes, macrorritual, microrritual, rituales de retroalimentación, rituales de aprendizaje, rituales de revitalización y rituales de



relajación, (ver anexo 1). Este último ritual se incluyó en el estudio de caso como un estado de interacción. Con dicha categorización se elaboró una matriz considerando los apartados mencionados, además de tener en cuenta algunos aspectos específicos sobresalientes en el análisis de las respuestas de los trabajadores (ver anexo 2).

#### **2.2.4.3.1 Guía de entrevista piloto**

Para la realización de la entrevista piloto se aplicó un cuestionario con 34 preguntas, las cuales fueron organizadas de acuerdo con las preguntas de investigación, como se muestra a continuación:

##### **Pregunta 1.- ¿Cómo se desarrolla el *proceso ritual* de operaciones aduaneras?**

1. ¿Cómo aprendió los procesos de operaciones aduaneras?
2. ¿Cómo fue la capacitación? ¿Quién se la dio, cuánto duró, etc.?
3. ¿Se le hizo fácil el aprendizaje?
4. ¿Acostumbra comer en La Palapa?
5. ¿Recuerda los temas que se trataron en la última comida, usted participó, cómo fue su participación?
6. ¿Qué reuniones grupales se realizan ocasionalmente durante la jornada de trabajo y por qué?
7. ¿En qué eventos de la organización ha participado últimamente y cómo se llevaron a cabo?
8. ¿Participa en cursos de capacitación, qué temas manejan y cómo se llevan a cabo?

##### **Pregunta 2 ¿Cómo los trabajadores ritualizan sus actividades y prácticas?**

9. ¿Considera que ha dominado el proceso?
10. ¿Cuántas veces lo realizó antes de dominarlo?
11. ¿Alguien le ayudó a dominarlo?
12. ¿Las actividades que realiza dentro del proceso son rutinarias?
13. ¿Cómo llegaron a serlo?
14. ¿Dentro de esas actividades rutinarias, cuales considera más importantes dentro del proceso y por qué?
15. ¿Cuáles actividades considera que son innecesarias?

##### **Pregunta 3.- ¿Cómo es la actuación de los trabajadores durante el *proceso ritual*?**

16. ¿Realiza el proceso de la misma manera como le fue enseñado?
17. Si no ¿Por qué lo ha alterado?
18. ¿Qué acciones diferentes realiza para llevar a cabo el proceso?
19. ¿Siempre las realiza de la misma manera o varían?
20. Si varían ¿de qué depende que varíen?

21. ¿Cuando tiene comunicación con otras personas involucradas en el proceso, (puntualizar con cada puesto con el que tiene relación), y cómo se relaciona con cada una de esas personas o puestos?
22. Si el trato es diferente ¿de qué depende que existan diferencias en el trato?
23. ¿Cómo se relaciona con sus compañeros de la empresa?
24. ¿Cómo se relaciona con los miembros de su equipo de trabajo?
25. ¿Alguna vez le ha pasado que dejó de ser auténtico?

**Pregunta 4 ¿Cómo influyen y se manifiestan los elementos contextuales y culturales en su actuación?**

26. ¿Qué cosas eran las que remarcó el capacitador?
27. ¿Por parte de la organización alguna vez le han dicho cómo debe tratar a los clientes?
28. ¿Y a los transportistas, al personal de la aduana, etc. y qué es específicamente lo que le han dicho?
29. ¿Quién y cuándo se lo dijeron?
30. ¿Cómo se vive la organización?
31. ¿Cómo actúa la gente que trabaja aquí?
32. ¿Últimamente ha tenido algún conflicto o problema con la realización de su trabajo?
33. ¿Cuál fue, cómo lo superó, y quién lo ayudó?
34. Y usted ¿se ha visto precisado últimamente a apoyar a algún compañero en su trabajo?

Este cuestionario piloto fue aplicado a dos trabajadores, pero al analizar las respuestas se consideró que no eran suficientes para responder las preguntas de investigación, por lo que se reestructuró; agregándose 47 preguntas, y quedando de la siguiente manera:

#### **2.2.4.3.2 Guía de entrevista definitiva**

La guía de entrevista que se aplicó consta de encabezado, cuerpo y despedida. El primero está compuesto de un objetivo, el nombre del puesto y la antigüedad en la empresa; el cuerpo incluye las 81 preguntas segmentadas por tipo de rituales; y al final, la despedida comprende el agradecimiento por el tiempo y disposición brindados.

---

## ***Guía de entrevista***

**Objetivo:** Comprender las razones y motivos de la actuación de los trabajadores durante el *proceso ritual*.

**Puesto:**

**Antigüedad:**

### **Macrorritual**

1. ¿Puede narrarme sus actividades en un día normal de trabajo?
2. ¿Cómo son los saludos?
3. ¿Con qué personas mantiene interacción no relacionada con sus actividades laborales?
4. ¿Cómo se da dicha interacción, sobre qué hablan?
5. ¿Qué reuniones grupales se realizan ocasionalmente durante la jornada de trabajo y por qué las realizan?
6. ¿Cómo se vive la organización?
7. ¿Cómo actúa la gente que trabaja aquí?
8. ¿Piensa que su trabajo es estresante?
9. ¿Hay algo a lo que teme en caso de no cumplir con sus actividades?

### **Microrrituales**

10. ¿Puede decirme con quienes mantiene interacciones durante un día de trabajo?
11. ¿Cómo son las relaciones con cada uno de ellos?
12. ¿Ha tenido problemas con alguno? ¿Por qué?
13. ¿Cómo resolvió el problema?
14. ¿Tiene alguna estrategia para no tener problemas?
15. ¿Cómo trata a sus superiores?
16. ¿Los trata de la misma manera o de forma diferente? ¿Por qué?
17. Algunas veces mientras interactúa de determinada forma con alguien ¿ha pensado que su forma de actuar es diferente a como acostumbra normalmente?
18. ¿Alguien le ha dicho en la empresa cómo tratar a cada persona?

19. En su capacitación al puesto o inducción a la empresa ¿hubo algunas cosas que le recalcaran o que le dijeran que son importantes para la empresa?
20. Por parte de la organización ¿alguna vez le han dicho cómo debe tratar a los clientes, a los transportistas, al personal de la aduana, etc. quien se lo dijo y qué es específicamente lo que le han dicho?
21. ¿Cómo actúa cuando llega un cliente a la empresa?
22. ¿Últimamente ha tenido algún conflicto o problema con la realización de su trabajo?
23. ¿Alguien le ha pedido ayuda recientemente para la realización de su trabajo?
24. ¿Cuál es su disposición a ayudar a un compañero?
25. ¿Por qué se observa tanto apoyo en el área?
26. ¿Alguien les dijo que debe apoyar, cuando y quien?
27. ¿Sabe si la empresa tiene un código de valores?
28. ¿Cómo fue que lo conoció?
29. ¿Sabe cuáles son?
30. ¿Piensa que esos valores influyen en su comportamiento?
31. ¿Cree que actuaría de otra manera si no le hubieran dicho cuales son los valores de la empresa?

### **Rituales de revitalización**

32. ¿Podría narrarme lo que ocurre en una reunión mensual?
33. ¿Qué información les proporcionan?
34. ¿Qué opina de estas reuniones?
35. ¿Se ha aburrido alguna vez?
36. ¿Qué aspectos positivos tienen esas reuniones?
37. ¿Qué aspectos negativos consideraría?
38. ¿Alguna vez has pensado que preferirías estar en otro lugar?
39. ¿Ha participado en Constelaciones?
40. ¿Qué piensa de ese retiro?
41. ¿Le agradó participar?
42. ¿Cambió su imagen de la empresa?
43. ¿Qué aspectos positivos tienen esas reuniones?

44. ¿Qué aspectos negativos consideraría?

### **Rituales de retroalimentación**

45. ¿Tiene reuniones con el director de operaciones o con su supervisor?

46. ¿Qué temas se tratan en ellas?

47. ¿Qué opina de esas reuniones?

48. ¿Hay información repetitiva de una a otra?

49. ¿Qué es lo que les repiten?

50. ¿Cómo es su comportamiento en esas reuniones?

51. ¿Por qué se comporta de esa manera?

### **Rituales de relajación**

52. ¿Participa en los festejos de cumpleaños?

53. ¿De qué forma participa?

54. ¿Por qué participa?

55. ¿Su estado de ánimo cambia durante esos eventos?

56. ¿Acostumbra desayunar y/o comer en La Palapa?

57. ¿Se reúne con alguien?

58. ¿Sobre qué platican?

59. ¿Acostumbra participar de las bromas durante la jornada?

60. ¿Cómo actúa?

61. ¿Con qué objeto se hacen?

### **Rituales de aprendizaje**

62. ¿Participa en cursos de capacitación?

63. ¿Cuáles son los temas que se manejan?

64. ¿Cómo se comporta en los cursos?

65. ¿Es usted una persona participativa, observadora, indiferente?

66. ¿Por qué se comporta de esa manera?

67. ¿Le gusta asistir a cursos?

68. ¿Qué piensa de los cursos que se imparten?

69. ¿Se ha aburrido en algún curso?
70. ¿Le gustaría hacer otras cosas en lugar de ocupar su tiempo en cursos?

### **Prácticas ritualizadas**

71. ¿Qué piensa de las actividades que realiza?
72. ¿Le gusta su trabajo y por qué?
73. ¿Considera que ha dominado los procesos?
74. ¿Cuántas veces lo realizó antes de dominarlo?
75. ¿Alguien le ayudó a dominarlo?
76. ¿Realiza el proceso de la misma manera como le fue enseñado?
77. Si es no ¿Por qué lo ha alterado?
78. ¿Qué es lo que ha hecho diferente?
79. ¿Las actividades que realiza dentro del proceso son rutinarias?
80. ¿Cómo llegaron a serlo?
81. ¿Qué hizo para que se le facilitara realizar el proceso?

*Gracias por su tiempo y apoyo!!!*

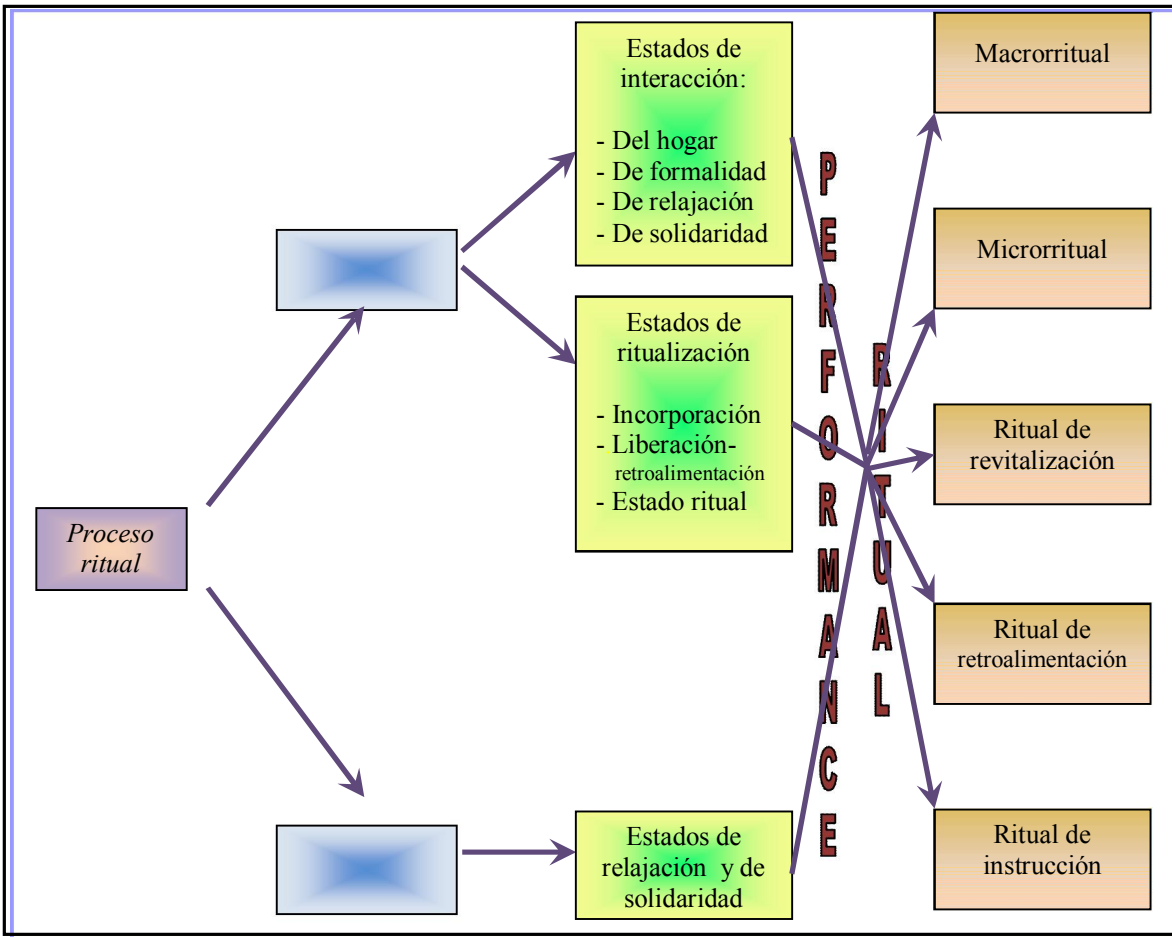
---

### **2.2.5 Características del *proceso ritual* en AVSA, Agencia Aduanal**

De acuerdo con Turner (1988), “*la vida social es un tipo de proceso dialéctico que comprende una vivencia sucesiva de lo alto a lo bajo, de la *communitas* y la estructura,...*”. Estos dos últimos conceptos estén presentes en todo proceso social, de ahí la importancia de retomarlos para explicar el *proceso ritual* de nuestro caso de estudio. El primero corresponde a *communitas*, entendida como las relaciones fuera de la estructura social, y en las cuales participa el trabajador como una forma de soportar la carga que la estructura le impone, corresponde a la parte no estructural, donde no hay reglas, ni normas, sino que el trabajador se une a otro considerando su afinidad. El otro concepto importante es el de la estructura, donde Turner (1988:171) se refiere a ella en el sentido de “*algo relativo a las categorías lógicas y a la forma de las relaciones existentes entre ellas*”, y en la cual el individuo atraviesa por varias fases liminales, según Van

Gennep (cit. en Turner 1988:170) estas fases pueden ser expresadas en dos series, la primera es: “*separación, margen y reagregación*”, y la otra serie es: “*preliminar, liminal y postliminal*”, esta última otorga importancia al tiempo y espacio, además de que la conducta y simbolismo se erigen sobre las normas y valores de quienes se encuentran ocupando posiciones estructurales. En nuestro caso AVSA, se pueden considerar como parte de la estructura, las diversas fases liminales por las que transita el trabajador a lo largo del proceso de operaciones aduaneras, mismas que hemos denominado estados de interacción: estado del hogar, estado de formalidad, estado de relajación y estado de solidaridad. Además, contemplamos otra serie de fases liminales para referimos al paso del trabajador del desconocimiento de sus funciones cuando ingresa a la organización, hasta la ritualización y dominio de las mismas, a estas fases les denominamos estados de ritualización. Por otra parte, para facilitar el análisis y comprensión del *proceso ritual*, así como observar claramente cómo se presentan las fases liminales, hemos dividido dicho proceso en tipos de rituales basándonos en las características de los mismos, de esta manera tenemos en AVSA cinco tipos de rituales: macrorritual, microrritual, ritual de revitalización, ritual de instrucción y ritual de retroalimentación. En cada tipo de ritual se presentan diferentes estados de interacción, ya que la actuación de los participantes en cada ritual es distinta e influida por símbolos y valores particulares que nos permiten comprender la cultura de la organización. Por tanto, el *proceso ritual* puede ser considerado como un *performance ritual*, ya que según Turner (1992:23) en el *performance* se comunican los componentes básicos de una cultura (ver figura 8).

**Figura 8. Características del *proceso ritual* en AVSA, Agencia Aduanal**



**Fuente:** Elaboración propia

La figura 8, permite observar las características del *proceso ritual* en AVSA, por una parte se observa que el *proceso ritual* contempla dos conceptos: la estructura y la anti estructura, en la primera se introduce el concepto de *liminalidad*, el cual se refiere a las fases liminales por las que transita en individuo dentro de la estructura, por lo que al retomar dicho concepto para nuestro caso, observamos que hay cuatro fases por los que transita el participante del proceso, a las cuales les denominamos estados de interacción. Además existen otras fases relativas a la introducción del trabajador en la empresa, éstas contemplan desde el ingreso del trabajador, hasta la ritualización de sus actividades; estas fases las denominamos estados de ritualización. Por el otro lado, se encuentra la parte antiestructural, denominada *communitas*, la cual se refiere a las relaciones que establece el individuo fuera de la estructura, las cuales corresponden a dos estados de interacción: el de relajación y el de solidaridad; todos estos estados se encuentran presentes en



los tipos de rituales que conforman el *proceso ritual*, y los cuales, dado su contenido simbólico pueden ser considerados como un *performance* ritual.

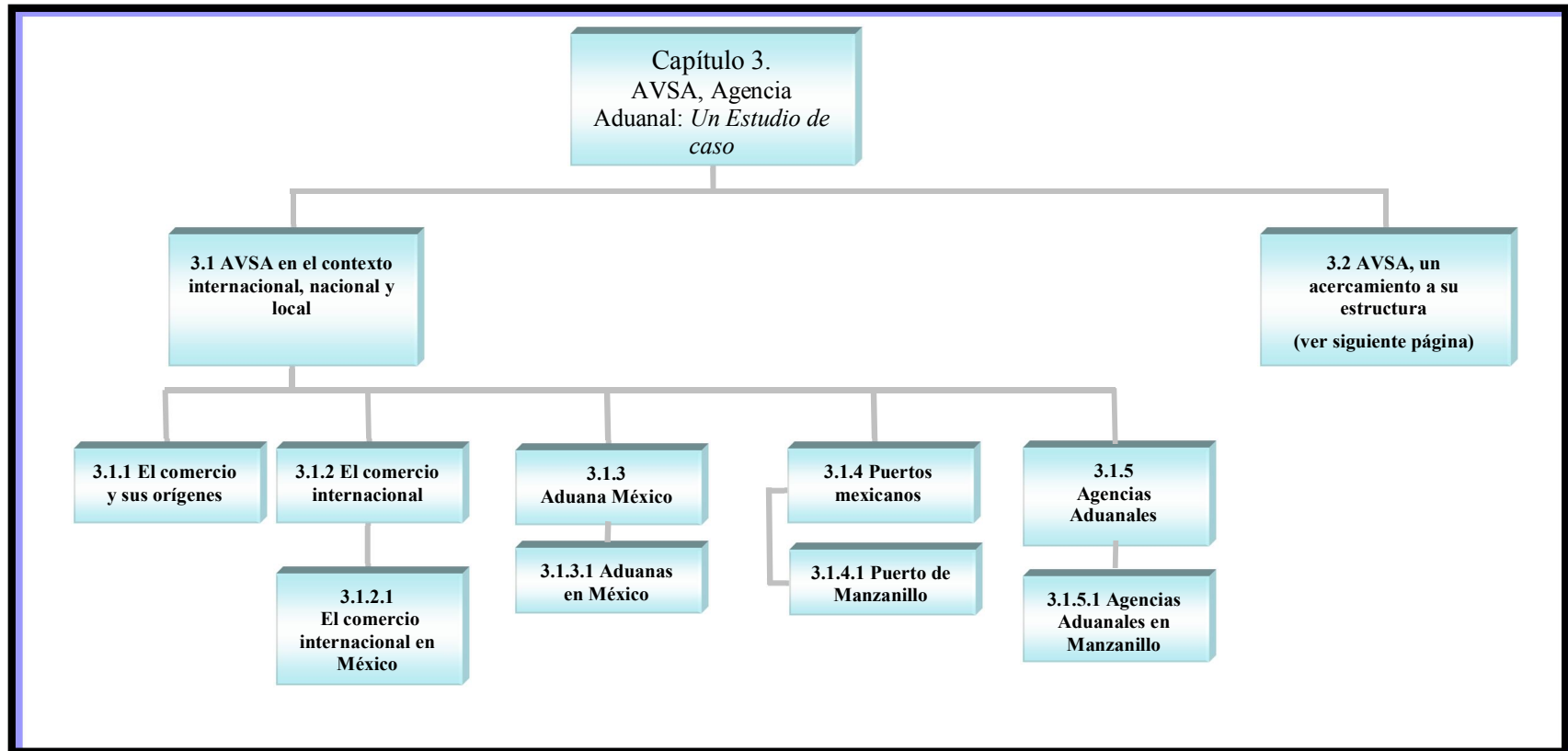
Una vez que se cuenta con el diseño de la investigación y la metodología que se empleará en el estudio de caso, se procede a definir el contexto del mismo, para lo cual se sitúa la función de la Agencia Aduanal AVSA, en un marco histórico, económico y geográfico; tanto a nivel internacional, como nacional y local.

# CAPÍTULO 3.

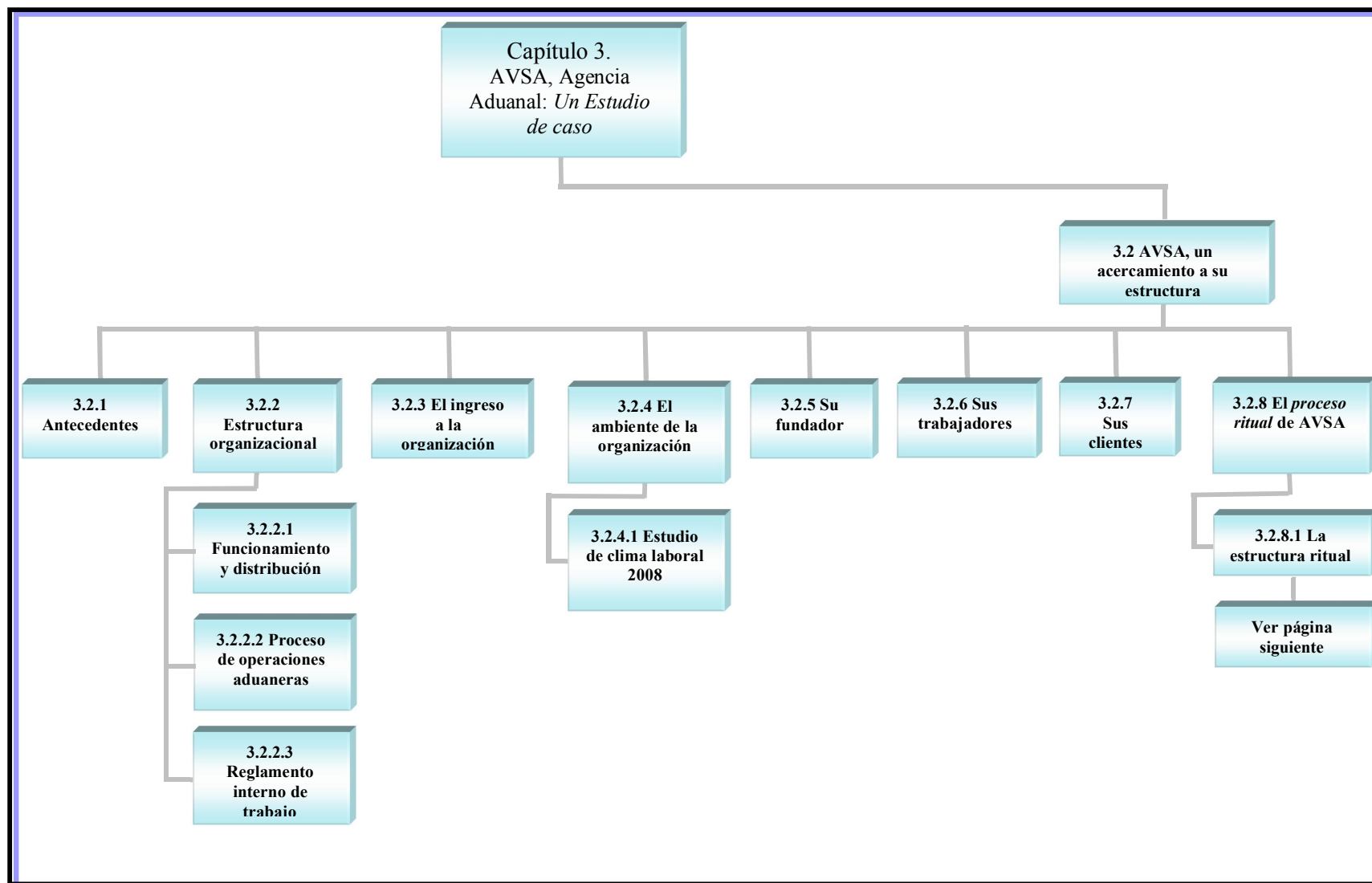
## AVSA, Agencia Aduanal: *Un Estudio de Caso*



## MAPA CONCEPTUAL DEL CAPÍTULO 3



Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

### **3.1 AVSA en el contexto internacional, nacional y local**

El comercio internacional reviste gran importancia para todos los países debido a las ventajas que se obtienen de él, entre otros: productos de mejor calidad y a precios más accesibles para los consumidores; por ello, es necesario establecer los beneficios que éste tiene para nuestro país, y en específico para el puerto de Manzanillo, asimismo esto nos permite crear el marco contextual en el cual se inscribe nuestro estudio de caso y destacar la importancia que este tipo de organizaciones tiene para la economía de las naciones.

#### **3.1.1 El comercio y sus orígenes**

Para Torres (2001), el fundamento de la vida económica de todo país capitalista radica en el comercio, pues éstos se encuentran constituidos por productores que ofrecen sus mercancías a los consumidores para que satisfagan sus necesidades. Agrega que la existencia de una operación comercial requiere de dos magnitudes, por lo general, fácilmente identificables: la oferta y la demanda; donde el oferente es la parte que intercambia el producto (trabajo, dinero, mercancía o divisa) y el demandante es la parte que requiere dicho producto, y por el cual está dispuesto a ofrecer algo a cambio (salario, tasa de interés, precio, tipo de cambio). El comercio lleva implícito un objetivo: lograr que ambas partes se beneficien de dicho intercambio.

En la actualidad, la economía mundial gira alrededor del comercio, es imposible escapar a él, pues el intercambio de mercancías y la prestación de servicios son necesarios para subsistir dentro de cada país, las personas producen o venden artículos que otra persona demanda, y a su vez, esta persona puede ofrecer algo de utilidad para una tercera, y así sucesivamente. El mundo de hoy demanda una interrelación constante entre las personas, se ofrecen artículos para una gran diversidad de gustos y con precios diferenciados para mercados específicos. Cada persona se especializa en la producción y/o venta de bienes o servicios, y de esta forma, llegan a dominar dicha actividad en forma tan eficiente que se refleja en el ahorro de recursos y en la calidad.

El proceso evolutivo del comercio a través de la historia de la humanidad ha atravesado por tres grandes etapas, las cuales a su vez se asocian a los regímenes económicos. Dichas etapas son la

economía local o feudal que se transformó en economía nacional, y la economía nacional que se transformó en economía internacional. Estas etapas se asocian a los regímenes económicos del feudalismo, el mercantilismo y el librecambismo. Actualmente, la economía internacional obedece al régimen de libre cambio, sin embargo esta situación aparentemente “favorable” tiene limitaciones para algunos países, los cuales han impedido que el libre cambio se dé de forma completa y natural, lo que lleva al empleo de medidas proteccionistas que permitan la competitividad de productos en un país determinado. Es precisamente en este régimen donde el comercio internacional toma una mayor fuerza.

### **3.1.2 El comercio internacional**

De acuerdo con Torres (2001), el comercio internacional es una forma especial del comercio en general; pues las leyes y principios que rigen el comercio interno tienen validez para el comercio internacional, sin embargo, existen ciertas características que lo diferencian, tales como el tipo de cambio, los aranceles, el costo del transporte internacional, entre otros. En la actualidad, de acuerdo con Torres (2001:13) se reconoce que *“el comercio es un recurso para el bienestar y un instrumento para el desarrollo económico”*.

El comercio internacional suele estudiarse a partir de la época mercantilista debido a tres razones: a) desde esa época datan los estados políticamente independientes, con unidad orgánica y una economía propia; b) el comercio exterior fue siempre considerado como una fuente de ingresos para la Hacienda Pública y c) por la necesidad de explicar los fenómenos económicos que surgen de las relaciones económicas internacionales, tales como barreras arancelarias, sistemas monetarios y crediticios independientes, y la política económica autónoma (Torres 2001:13-16). Más adelante, en la etapa librecambista se reconoció la importancia tanto de las exportaciones como de las importaciones, ya que es preferible comprar barato que fabricar caro, para lo cual se requiere conocer los países en los cuales los costos son más baratos y vender en aquellos países que paguen los precios más elevados (Torres 2001:13).

Tugores (1994:13-14) menciona que existen tres razones que justifican el comercio internacional, la primera tiene que ver con la teoría clásica del comercio internacional, y se refiere a las

habilidades o capacidades de cada país para la producción de un bien determinado, aprovechando sus ventajas para obtener mejores precios y calidad. La segunda razón consiste en el aprovechamiento de las economías de escala, pues es mejor concentrar la producción de un determinado artículo en un solo lugar, de lo contrario todas las personas tendrían que hacer sus propios artículos desaprovechando la especialización e infraestructura de un determinado lugar. La última razón es la diferenciación de productos, ya que el intercambio internacional permite que las personas tengan acceso a una mayor variedad de productos.

A pesar de que el surgimiento del comercio internacional cobró mayor fuerza a partir del S. XIX durante el régimen librecambista, no se ha logrado la apertura comercial al cien por ciento, pues existen países que no han desgravado completamente sus fronteras y continúan aplicando medidas proteccionistas para proteger sus industrias. Múltiples son los beneficios de la apertura comercial total, sin embargo muchos gobiernos tienen temor a la competencia internacional dentro de sus mercados nacionales.

### **3.1.2.1 El comercio internacional en México**

De acuerdo con el Embajador Jesús Seade (Cit. Foro Nacional de Consulta, 1990), la década de los 80, con la caída de los precios del petróleo y aumentos en las tasas de interés internacionales, dejó al descubierto la vulnerabilidad de la economía mexicana, y México entró en una crisis de conciencia y de proporciones históricas. Era urgente incrementar exportaciones, pero difícil, dada la estructura interna, ya que no había competitividad; al haberse cerrado al exterior, no se contaba con tecnología y mano de obra capacitada, aunado a la necesidad de ajuste a los patrones de demanda. Se requirió entonces hacer ajustes a la economía mexicana con la finalidad de enfrentar la situación.

Así, el Dr. Herminio Blanco, Subsecretario de Comercio Exterior (Cit. Foro Nacional de Consulta, 1990), mencionó que México tuvo que realizar un cambio estructural en 1983, el cual permitió a la economía mexicana insertarse eficientemente en el entorno internacional. La apertura comercial permitió que México tuviera una economía hacia fuera, contrario a la economía cerrada que había tenido hasta entonces, señala que los beneficios de ello han sido

diversos, entre ellos, la especialización de productos, mejores niveles de calidad, y precios internacionales para competir en el exterior. Este cambio estructural se reflejó en las exportaciones, ya que antes de 1983, las exportaciones de petróleo ascendían a 80% del total, mientras que en 1990 sólo representaban una tercera parte del volumen total de exportaciones, las otras dos partes se encuentran representadas por mercancías no petroleras. Este dinamismo de las exportaciones mexicanas ha sido único, ya que de 1983 a 1989, las ventas externas de productos manufactureros mexicanos crecieron a tasas superiores a las de las potencias exportadoras como Hong Kong, Taiwán y Corea del Sur. Esta apertura comercial ha puesto al alcance del empresario nacional, insumos y materias primas similares a las de los competidores externos. La reducción de aranceles, la supresión de los precios oficiales y la eliminación de la mayor parte de los permisos previos de importación, disminuyeron el atractivo de vender predominantemente en el mercado interno.

De esta manera, México ingresó a la globalización y con ello a su participación en acuerdos comerciales; el primero al que se integró fue al *GATT*, el 24 de noviembre de 1986; sin embargo su entrada fue tardía, ya que no ingresó desde su formación en 1948. Señala el Embajador Jesús Seade (Cit. Foro Nacional de Consulta, 1990), que a pesar de este retraso, durante la década de los 40 a los 70, aplicaba los principios que se postulaban en dicho acuerdo: la no discriminación entre los países abastecedores de las importaciones, la desobstaculización global del comercio internacional, y la solución pacífica de las controversias que inevitablemente surgen. México sí consideraba entonces las obligaciones de “buen comportamiento” comercial que del *GATT* emanaban, sin hacerse acreedor de los beneficios del mismo.

Uno de los acuerdos más importantes es el *Tratado de Libre Comercio con América del Norte (TLCAN)*, que sostiene México con sus países vecinos del norte; Estados Unidos y Canadá. Entró en vigor en 1994, y desde entonces el comercio entre los tres países se ha triplicado alcanzando los 894,300 millones de dólares en 2007. El TLCAN ha eliminado sistemáticamente la mayoría de las barreras arancelarias y no arancelarias del comercio y la inversión entre Canadá, Estados Unidos y México, dando origen al establecimiento de un marco de estabilidad y confianza para las inversiones de largo plazo, además fue uno de los primeros acuerdos en incorporar los servicios. Ante la incertidumbre de la población mexicana previa a su entrada en vigor, se han



roto los mitos que giraban a su alrededor, ya que lejos de ocasionar pérdida de empleo, desde 1993 se han creado casi 40 millones de empleos en la región, México se ha convertido en uno de los mayores receptores de inversión extranjera directa entre las economías emergentes, al recibir más de 129 mil millones de dólares procedentes de los países socios del TLCAN de 1994 a 2006. El TLCAN ha dado como resultado una mayor integración del comercio agrícola y agroalimentario en el mercado de América del Norte. Desde 1993, el comercio agrícola y agroalimentario y los flujos de inversión entre los países miembros se han incrementado significativamente. El comercio agrícola trilateral se ha triplicado, alcanzando los 50 mil millones de dólares aproximadamente. Los países socios constituyen los principales mercados de productos agroalimentarios de exportación para cada uno de ellos. Canadá y México son los dos principales proveedores de Estados Unidos y, a su vez, Estados Unidos es el mayor proveedor de los mercados canadiense y mexicano en este sector. El comercio agroalimentario entre México y Estados Unidos alcanzó los 22,800 millones de dólares, un incremento de 260% desde 1993<sup>11</sup>. Además el TLCAN también ha alcanzado un Producto Interno Bruto de 16.2 billones de dólares con una población total de 439.8 millones de habitantes. Los datos más relevantes se muestran en el cuadro 15:

**Cuadro 15. El TLCAN en cifras**

<b>Miembros del TLCAN</b>	<b>Canadá</b>	<b>Estados Unidos</b>	<b>México</b>	<b>Combinados</b>
<b>Población (Cálculo aprox. A julio de 2007)</b>	33 millones	301.6 millones	105.2 millones	439.8 millones
<b>Idiomas</b>	Inglés y francés	Inglés	Español	
<b>Producto interno bruto, 2007 (Precios corrientes, dólares estadounidenses)</b>	\$1,425,000 millones	\$ 3,844,000 millones	\$ 86,000 millones	\$ 16.2 billones
<b>Comercio entre los países miembros del TLCAN, 2007 (Precios corrientes, dólares estadounidenses)</b>	\$ 542,900 millones	\$ 870,200 millones	\$ 375,400 millones	\$ 894,300 millones

<sup>11</sup> Página web del TLCAN: [http://www.tlcanhoy.org/myths/default\\_es.asp](http://www.tlcanhoy.org/myths/default_es.asp)

<b>Inversión extranjera directa entre los países del TLCAN, 2006 (dólares estadounidenses)</b>	\$ 235,100 millones	\$ 165,100 millones	\$ 129,100 millones	<sup>12</sup>
<b>Empleos creados entre 1993 y 2007 (millones)</b>	4.1	25.8	10.1	39.9
<b>Nivel de empleo nacional (millones)</b>	16.9	146.0	42.9	205.8

**Fuente:** Página web del TLCAN: [http://www.tlcanhoy.org/myths/default\\_es.asp](http://www.tlcanhoy.org/myths/default_es.asp)

México es uno de los países con mayor apertura comercial, cuenta con gran cantidad de socios comerciales, producto de los acuerdos establecidos con otros países. Hasta la fecha según la Secretaría de Economía, México ha suscrito 12 tratados de libre comercio (ver anexo 3); 24 Acuerdos para la Promoción y Protección Recíproca de las Inversiones (APPRI's)<sup>13</sup> (ver anexo 4) y 6 Acuerdos de Complementación Económica (ACE)<sup>14</sup> (ver anexo 5).

Esta variedad de acuerdos establecidos por México han tenido resultados altamente satisfactorios para su economía, por una parte, los consumidores se han visto beneficiados al tener acceso a productos con mejor calidad y a precios accesibles, mientras que los productores han tenido acceso a mejor tecnología y materias primas. Por otra parte, la población en general se ha beneficiado con la inversión extranjera que ha incrementado el número de empleos y de salarios. Es notable la participación de México en la dinámica del comercio internacional considerando que hasta 1983 su economía dependía exclusivamente del mercado interno y su producción

<sup>12</sup> El dato de México constituye la suma de los flujos de inversión recibidos entre 1994 y 2006; los datos para Estados Unidos y Canadá son la suma de la inversión acumulada (stock). Por lo anterior, el total de inversión total en la región no puede ser calculado.

<sup>13</sup> Los Acuerdos para la Promoción y Protección Recíproca de las Inversiones (APPRI's) son instrumentos jurídicos internacionales que tienen el objetivo de promover la captación de mayores flujos de inversión, contribuir a diversificar el origen de los capitales productivos y brindar seguridad jurídica y certidumbre a los inversionistas, en particular, a las pequeñas y medianas empresas. [http://www.economia-snci.gob.mx/sphp\\_pages/faqs/mex/neg\\_com\\_mex.php](http://www.economia-snci.gob.mx/sphp_pages/faqs/mex/neg_com_mex.php)

<sup>14</sup> Alianza bilateral o multilateral que tiene como objetivo promover el máximo aprovechamiento de los factores de producción y estimular la complementación económica. Este tipo de acuerdos, a diferencia de los Tratados de Libre Comercio (TLC's) no incluyen todas las disciplinas comerciales, ni el universo de la tarifa.

carecía de competitividad para participar en el comercio mundial, sin embargo gracias a los cambios estructurales y a la política comercial externa pudo superar la brecha económica por la que atravesaba, y actualmente el volumen de sus exportaciones ha crecido significativamente, en 2008 sus exportaciones totales fueron casi cinco veces más que las de 1993, además de que éstas se realizaron prácticamente a nivel mundial (ver anexo 6). Por otra parte, el valor de sus importaciones totales también se ha incrementado en la misma proporción, mientras en 1993 eran de 65,366.5 millones de dólares, en 2008 aumentaron a 310,132.3 millones (ver anexo 7). Estos incrementos evidencian la importante participación que México tiene en el comercio internacional y son resultado de los acuerdos comerciales con otros países.

Se ha visto la gran importancia del comercio internacional para el desarrollo de cualquier país, y en México no es la excepción, dentro de este marco contextual se inscribe nuestro trabajo de investigación, ya que precisamente las agencias aduanales son el elemento clave para la realización de las operaciones comerciales entre diversos países, de ellas depende que los productos lleguen en buenas condiciones y a tiempo a su destino. Creemos que el estudio de los rituales en las empresas prestadoras de servicios al comercio exterior es de suma importancia, ya que se puede detectar toda clase de problemática a tiempo, antes que pueda afectar el proceso logístico. Las aduanas de cada país juegan un papel muy importante en el comercio exterior, ya que son los organismos encargados de regular la entrada y salida de mercancías, de ellas depende la agilidad y el incremento en el movimiento de contenedores. Por tanto, son organismos que influyen indirectamente en el desarrollo económico mundial.

### **3.1.3 Aduana México**

El nombre oficial de la Aduana en México es Administración General de Aduanas y es un organismo dependiente del Gobierno Federal, específicamente del Servicio de Administración Tributaria (SAT), su función es fiscalizar, vigilar y controlar la entrada y salida de mercancías, así como los medios en que son transportadas, se encarga además, de aplicar la legislación para regular el despacho aduanero. Las aduanas se encuentran localizadas en fronteras, litorales y

ciudades importantes del país<sup>15</sup>. La Aduana de México se creó en 1884 y se instaló el 8 de mayo en el antiguo edificio de la Casa de Contratación y de la Real Aduana en la plaza de Santo Domingo.

Del año 2000 a la fecha se han realizado cambios importantes: se hicieron algunas modificaciones, principalmente en el manejo, almacenaje y custodia de mercancías de comercio exterior; el ingreso o extracción de mercancías por vía postal; el reconocimiento aduanero de mercancías; la valoración aduanera; la garantía de contribuciones para el régimen de tránsito de mercancías, los procedimientos administrativos y las infracciones aduaneras, entre otras.

Ante la apertura del comercio exterior emprendida en la década pasada, se presta el servicio aduanero donde la demanda comercial lo requiera. Con el fin de facilitar la operación mediante métodos de control, se instrumentó el Sistema Automatizado Aduanero Integral (SAAI), así como el sistema de selección automatizado en los reconocimientos, lo que se conoce como semáforo fiscal. Se delegó la responsabilidad de clasificar, determinar el valor en aduana y el origen de las mercancías a los agentes aduanales, quedando a cargo de la autoridad sólo la facultad de verificación del cumplimiento de esta obligación, así se redujo la discrecionalidad de los empleados en la aduana.

La instalación de equipo de alta tecnología ha permeado todas las áreas y procedimientos que se realizan, de tal forma que la red informática se actualiza en forma permanente y puede utilizarse en el ámbito nacional con reportes automatizados del quehacer aduanero. Por otra parte, los sistemas de control (videos, aforos y rayos X) son continuamente renovados. En cuanto a la facilitación en salas internacionales de pasajeros, se sustituyó el semáforo fiscal por un mecanismo que automáticamente determina si procede o no la revisión del equipaje, mejorando la detección de mercancías no declaradas. Con el rediseño del área de aduanas se está agilizando la revisión de los flujos de pasajeros.

---

<sup>15</sup> [http://www.aduanas.gob.mx/aduana\\_mexico/2008/quienes\\_somos/138\\_10000.html](http://www.aduanas.gob.mx/aduana_mexico/2008/quienes_somos/138_10000.html)

### 3.1.3.1 Aduanas en México

En México hay 49 aduanas ubicadas de la siguiente manera: 19 en la frontera norte, 2 en la frontera sur, 17 marítimas y 11 interiores. El cuadro 16 muestra las aduanas que se encuentran en estas zonas.

**Cuadro 16. Distribución de las aduanas en México**

Frontera Norte	Frontera Sur	Marítimas	Interiores
Agua Prieta	Ciudad Hidalgo	Acapulco	Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México
Ciudad Acuña	Subteniente López	Altamira	Aguascalientes
Ciudad Camargo		Cancún	Chihuahua
Ciudad Juárez		Ciudad del Carmen	Guadalajara
Ciudad Miguel Alemán		Coatzacoalcos	Guanajuato
Ciudad Reynosa		Dos Bocas	México
Colombia		Ensenada	Monterrey
Matamoros		Guaymas	Puebla
Mexicali		La Paz	Querétaro
Naco		Lázaro Cárdenas	Toluca
Nogales		<b>Manzanillo</b>	Torreón
Nuevo Laredo		Mazatlán	
Ojinaga		Progreso	
Piedras Negras		Salina Cruz	
Puerto Palomas		Tampico	
San Luis Río Colorado		Tuxpan	
Sonoyta		Veracruz	
Tecate			
Tijuana			

**Fuente:** Elaboración propia con base en [http://www.aduanas.gob.mx/aduana\\_mexico/A\\_Preguntas\\_Frecuentes\\_Otros.htm](http://www.aduanas.gob.mx/aduana_mexico/A_Preguntas_Frecuentes_Otros.htm)

Como se observa en el cuadro 16, la Aduana de Manzanillo se ubica en la clasificación de Aduanas Marítimas, es en la actualidad, la más importante del Pacífico Mexicano y se encuentra como su nombre lo indica en el puerto de Manzanillo, Colima.

El incremento del comercio mundial, a partir de la entrada de México al GATT en 1989 evidenció la falta de competitividad de los puertos mexicanos y demandó una reestructuración en los mismos para poder ofrecer servicios de calidad, esta reestructuración fue posible en 1994 y coincidió con la firma del Tratado de Libre Comercio con América del Norte.

### **3.1.4 Puertos Mexicanos**

Los puertos mexicanos representan una de las puertas de entrada y salida de mercancías más importantes para el comercio exterior; a través de ellos transita una importante cantidad de exportaciones e importaciones, tan sólo en febrero de 2009, según la Coordinación General de Puertos y Marina Mercante<sup>16</sup> se movilizaron casi 40 millones de toneladas de carga diversa (suelta, contenerizada, agrícola, mineral, fluidos y petróleos y derivados). Para lograr esto, los puertos tuvieron que sufrir una reforma obligada para poder ofrecer los servicios que exigía el incremento del comercio mundial. Rodríguez (1999), menciona que las causas principales que limitaban la posibilidad para dar un servicio integral con un nivel de competitividad satisfactorio tanto de los puertos nacionales como del transporte marítimo eran: la administración centralizada de los puertos; la falta de participación privada en los mismos; la situación monopólica de los prestadores de servicios; el tipo de contratación laboral (rigideces laborales producto de la existencia de un sindicato único); los procesos de regulación, su obsolescencia y la discrecionalidad de las autoridades en su aplicación; y la fragmentación portuaria.

Anda (1999), señala que la globalización económica y la apertura de los mercados provocaron que los sistemas de comunicaciones y los medios de transporte se hicieran indispensables, sin embargo los puertos mexicanos, por largo tiempo, se habían quedado rezagados de los adelantos tecnológicos y de la mejora de los procesos operativos, por lo tanto, se requería una profunda transformación en la actividad portuaria que incluyera entre otras cosas, el reemplazo de las bases legales y operativas.

---

<sup>16</sup> Informe estadístico mensual: <http://cgpmmm.sct.gob.mx/fileadmin/estadisticas/2009/febrero2009.pdf>

De acuerdo con Rodríguez (1999), en 1991 se inicia la reforma portuaria con la reestructuración del puerto de Veracruz, ese mismo año, en mayo, el Gobierno Federal asume temporalmente la administración y operación de puerto. Al día siguiente publica el Reglamento para el Servicio de Maniobras en Zonas Federales de los Puertos (RSM) con la finalidad de mejorar el entorno laboral y fomentar un clima de competencia en la prestación de los servicios de maniobras, entre otras cosas la nueva normatividad eliminó los radios de acción, estableciendo un permiso único para efectuar todas las maniobras en un puerto, sin exclusividad; instituyó que las relaciones entre los permisionarios y sus trabajadores se rigieran por la Ley Federal del Trabajo; instauró la libertad contractual para que los usuarios pudiesen escoger al prestador de servicios de su preferencia; modificó el esquema tarifario y el clasificador de carga, actualizándoles de acuerdo a los nuevos sistemas de embalaje y transporte.

En 1993 que se promulgó la nueva Ley de Puertos que permitió la inversión privada en el manejo de los puertos. Asimismo esta ley creó la figura de la Administración Portuaria Integral (API) para que en uno o varios puertos se les otorgue concesión y realicen la administración del mismo, incluyendo su construcción, operación y prestación de servicios que hasta entonces habían sido realizados por el Gobierno Federal. De esta manera las API's cuentan con autonomía operativa y financiera para la operación comercial del puerto (Anda, 1999).

Para dar paso a la administración portuaria privada, en 1994 se inició la desaparición de Puertos Mexicanos (organismo desconcentrado que se creó en 1989 para administrar de manera directa los 22 puertos mexicanos principales).

En 1994, la Secretaría de Hacienda en coordinación con la Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT) concluyó el proceso de reestructuración del Sistema Portuario Nacional y, con base en la Ley de Puertos emitida en 1993, quedaron constituidas 21 de las 22 Administraciones Portuarias Integrales (ver cuadro 16), que permitieron que la planeación, administración y desarrollo de los puertos se realizara a nivel local, con autonomía de gestión, participando usuarios, así como los gobiernos estatales y municipales. Los objetivos de esta transformación fueron los de ampliar y modernizar la infraestructura para satisfacer las necesidades del transporte marítimo, incrementar la eficiencia de los puertos para que fueran competitivos en calidad y precio, promover el desarrollo comercial, industrial, pesquero y turístico de los puertos,

y alcanzar un sano financiamiento del desarrollo portuario, con mayor participación de la inversión privada y reducir la utilización de los fondos públicos (Anda, 1999).

En la cuadro 17 se muestran los puertos concesionados a las 22 API's, así como la fecha de su concesión.

**Cuadro 17. Administraciones públicas concesionadas**

API	Fecha de concesión	Publicación en el Diario Oficial de la Federación
Acapulco	30 de junio 1994 20 de junio 1996 (modificada)	15 de noviembre 1994
Altamira	30 de junio 1994	22 de septiembre 1994
B.Calif. Sur	19 de mayo 1997	11 de junio 1997
Cabo S. Lucas	10 de abril 1997	12 de mayo 1997
Campeche	18 de marzo 1996 20 de junio 1997 (modificada)	24 de julio 1996
Coatzacoalcos	26 de julio 1994	21 de noviembre 1994
Ensenada	30 de junio 1994	26 de septiembre 1994
Guaymas	30 de junio 1994	26 de noviembre 1994
Lázaro Cárdenas	06 de mayo 1994	12 de septiembre 1994
<b>Manzanillo</b>	<b>01 de febrero 1994</b>	<b>02 de febrero 1994</b>
Mazatlán	26 de julio 1994	14 de noviembre 1994
El Mezquital	17 de octubre 1998	27 de noviembre 1998
Progreso	06 de mayo 1994 17 de mayo 1996 (modificada)	28 de noviembre 1994
Puerto Madero	01 de febrero 1994	15 de junio 1994
Quintana Roo	30 de junio 1994	26 de agosto 1994
Salina Cruz	26 de julio 1994	24 de noviembre 1994
Dos Bocas	25 de junio 1996 09 de noviembre 1999 (modificada)	07 de agosto 1996
Tampico	30 de junio 1994	29 de septiembre 1994
Topolobampo	26 de julio 1994	23 de noviembre 1994
Tuxpan	26 de julio 1994	22 de noviembre 1994
Vallarta	26 de julio 1994 18 de julio 1997 (modificada)	18 de noviembre 1994
Veracruz	01 de febrero 1994	01 de febrero 1994

**Fuente:** Adaptación de la Coordinación general de puertos y marina mercante (cit. en Anda 1999: 108).



Como se observa en el cuadro 16, el puerto de Manzanillo fue concesionado a la API el 1 de febrero de 1994, constituyéndose desde entonces, entre los puertos más importantes del Pacífico Mexicano.

#### **3.1.4.1 El Puerto de Manzanillo**

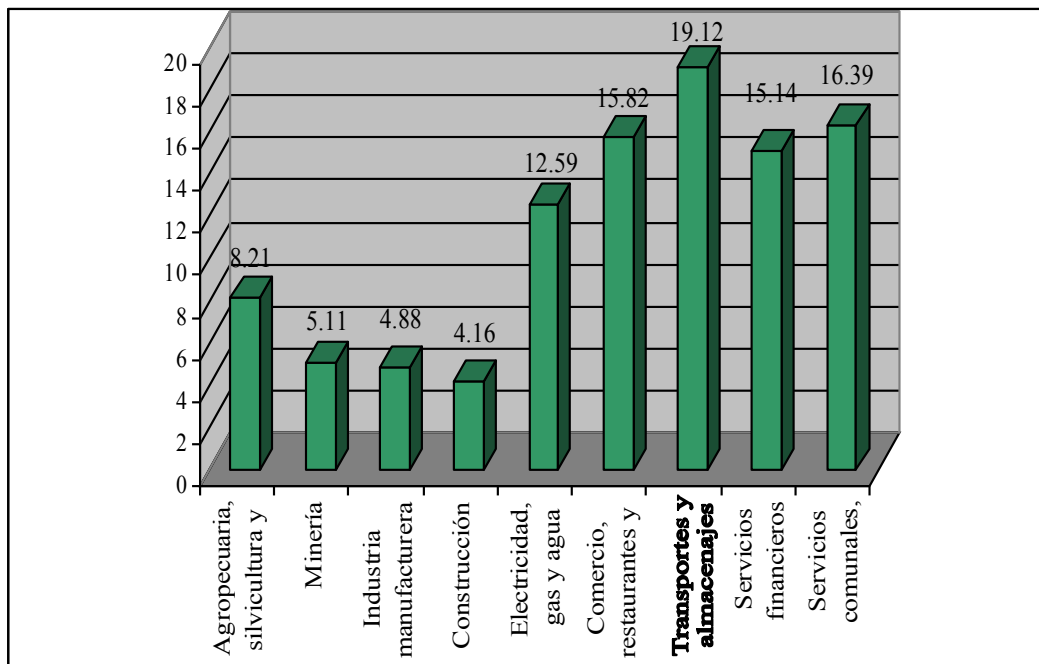
Se encuentra ubicado en el Estado de Colima, en la República Mexicana, en las coordenadas geográficas: Latitud Norte 19°03.45 y Longitud Oeste 104°18.08. Es el principal vínculo entre el Pacífico y el corredor industrial y comercial más importante del país, conformado por las zonas norte, occidente y centro, en donde se localizan los estados de Aguascalientes, San Luis Potosí, Jalisco, Guanajuato, Querétaro, Zacatecas, Nuevo León, Coahuila, Morelos, Hidalgo, Colima, Michoacán, Nayarit, Estado de México y Distrito Federal. Por su posición estratégica, es ideal para el comercio internacional con Estados Unidos, Canadá, Centro y Sudamérica y con los países localizados en la Cuenca del Pacífico.

Cuenta con una ubicación estratégica que le permite desplazar mercancías a los principales centros comerciales e industriales de la Zona Occidente, Bajío y Centro de México, además de su cercanía con los países de la Cuenca del Pacífico. Brinda un apoyo constante a los puertos de Long Beach y Los Ángeles, quienes presentan problemas de congestión. Tiene una reserva de más de 130 hectáreas para el desarrollo de nuevas instalaciones y terminales en la zona norte. Su red de comunicaciones es muy ágil, dado que sus autopistas y red ferroviaria se encuentran en excelentes condiciones y conectan con puntos nacionales e internacionales, su servicio de ferrocarril de doble estiba en ruta fija es única en México, lo que otorga mayor seguridad al servicio de carga contenerizada. Sus instalaciones aduanales y sus recintos fiscales son modernos y contribuyen a la fluida circulación de la mercancía que ingresa al puerto. Las instalaciones y terminales tienen tecnología de punta, aspectos que hacen al puerto líder en manejo de carga desde el año 2000. Aunado a ello, las condiciones climáticas favorables para la navegación permiten operar las 24 horas del día, los 365 días del año. Su recinto portuario es de 437 hectáreas, mismo que incluye zonas de agua, muelles y zonas de almacenamiento. Actualmente cuenta con 16 posiciones de atraque (14 comerciales y 2 para cruceros), y 56.6 hectáreas de áreas de almacenamiento equipadas con 24.7 Km. de vías férreas y 6.2 Km. de

vialidades. En él, escalan en forma regular 32 líneas navieras que permiten conectar con 74 destinos en el mundo (ver anexo 8).

Las actividades portuarias como transporte y almacenaje representan el 19.12% del Producto Interno Bruto (PIB) del Estado de Colima, ubicándose con esto en la principal actividad económica en el año 2004 (ver gráfica 1).

**Gráfica 1. Producto Interno Bruto 2004 del Estado de Colima (porcentajes)**

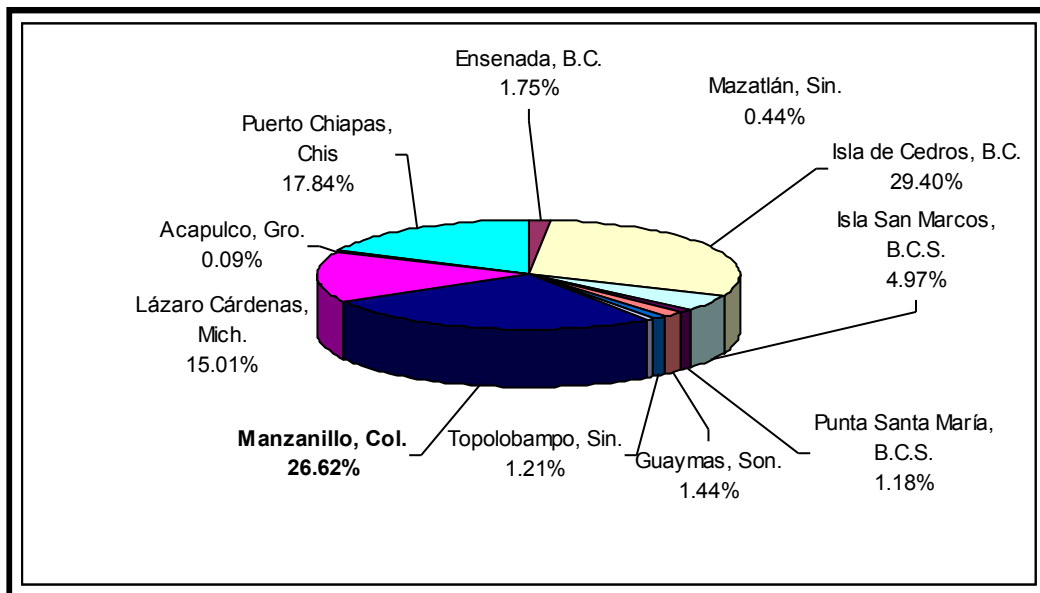


**Fuente:** Elaboración propia con base en Colima productividad en negocios globales 2008, pp.31.

En la gráfica 1, se observan las nueve actividades económicas más importantes del Estado de Colima, siendo la más alta, con un porcentaje del producto interno bruto de 19.12, correspondiente al transporte y almacenaje que se realiza básicamente en el puerto de Manzanillo, mientras que el porcentaje más cercano es la actividad servicios comunales con un porcentaje de 16.39; lo anterior muestra que las actividades portuarias son muy importantes para la economía del Estado.

Por otra parte, debido a la gran diversidad de productos que se transportan, el puerto de Manzanillo ocupó el segundo lugar en movimiento de carga en el Océano Pacífico, en los meses de enero a febrero de 2009 transportó 1'019,754 toneladas de mercancías, lo que representó un porcentaje de 26.62, superado sólo por Isla de Cedros, B.C., quien transportó 1'126,250 toneladas, lo que arrojó un porcentaje de 29.40 (ver gráfica 2 y anexo 9).

**Gráfica 2. Exportaciones por toneladas de carga total en los puertos del Océano Pacífico.**



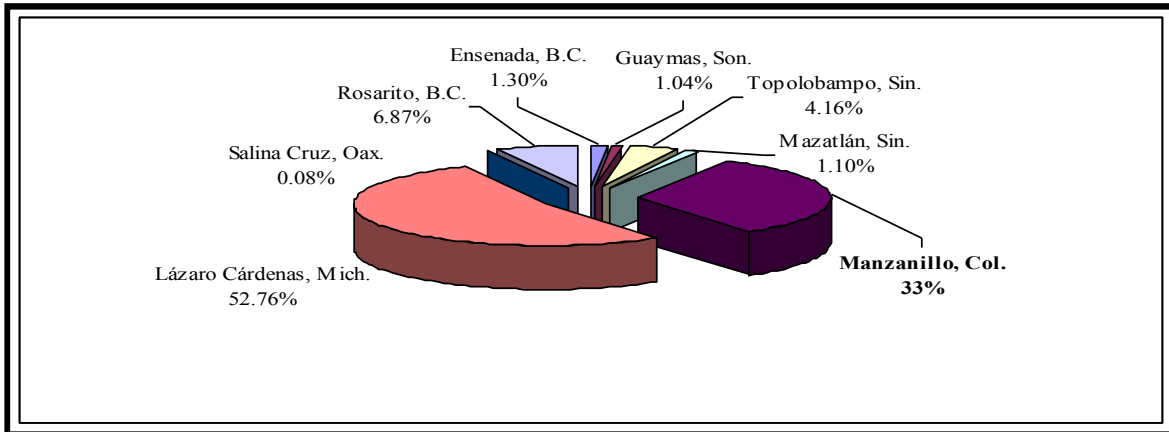
**Fuente:** Elaboración propia con base en el anexo 9: Exportaciones por tipo de carga en puertos comerciales.

La gráfica 2 muestra que de los diez puertos que manejan mayor volumen de exportaciones en nuestro país, el puerto de Manzanillo ocupó el segundo lugar con un porcentaje de 26.62, mientras que el puerto que ocupó el segundo lugar fue Isla de Cedros, B.C. con un porcentaje de 29.40; y el puerto que quedó por debajo de Manzanillo fue Puerto Chiapas con un porcentaje de 17.84%.

Por otra parte, en la gráfica 3, se observa que durante los mismos meses de enero y febrero de 2009, el puerto de Manzanillo ocupó el segundo lugar en el volumen de importaciones con

974,823 toneladas lo que representa el 33 por ciento, superado sólo por el puerto de Lázaro Cárdenas, quien transportó 1'557,455, lo que representa el 52.76 por ciento de la carga total de importación (ver anexo 10).

**Grafica 3. Porcentaje de importaciones por toneladas de carga total en los puertos del Pacífico Mexicano**



**Fuente:** Elaboración propia con base en el anexo 10: importaciones por tipo de carga.

Como se observa en la gráfica 3, los puertos que mueven mercancía de importación son Lázaro Cárdenas, Mich., Salina Cruz, Oax., Rosarito, B.C., Ensenada, B.C., Guaymas, Son., Topolobampo, Sin., Mazatlán, Sin. y Manzanillo, Col. éste último durante enero y febrero de 2009 ocupó el segundo lugar en volumen de toneladas.

Manzanillo cuenta con los servicios necesarios para el manejo de carga, entre ellos se encuentran: empresas maniobristas, operadoras de terminales, prestadores de servicios portuarios, agencias navieras, agencias aduanales, líneas navieras y servicios de autotransporte. El cuadro 18 detalla la cantidad de estos prestadores de servicio.

**Cuadro 18. Prestadores de servicios para la carga en Manzanillo**

Concepto	Cantidad
Empresas Maniobristas	9
Operadoras de Terminales e Instalaciones	15
Prestadores de Servicios	79
Agencias Navieras	27

Agencias Aduanales	128
Líneas Navieras	32
Servicio de Autotransporte	900

**Fuente:** Adaptación de <http://www.puertomanzanillo.com.mx/php/esp/seccion-01.php?eCodSeccion=204>

El cuadro 18 menciona que existen 9 empresas maniobristas para el manejo de carga en el puerto de Manzanillo, estas empresas maniobristas se presentan detalladas en el anexo 11. Asimismo, Manzanillo cuenta con 15 terminales e instalaciones especializadas que corresponden a inversiones cien por ciento de capital privado, nacional y extranjero, para el manejo de todo tipo de carga, brindando rendimientos de clase mundial, obteniendo una posición privilegiada para competir favorablemente con otros puertos ubicados en el Pacífico Mexicano. En el anexo 12 se presenta la superficie y capacidad de dichas terminales, donde se observa que la empresa SSA México, S.A. de C.V. cuenta con la mayor superficie para el almacenamiento de contenedores, y es la terminal más grande para el manejo de los mismos.

El desarrollo portuario de Manzanillo no se detiene, además de todas estas ventajas y servicios con que cuenta, el Secretario de Comunicaciones y Transportes, Luis Téllez Kuenzler, informó el pasado 14 de enero del presente año, en visita realizada al puerto de Manzanillo que se invertirán 10 millones de pesos para la ampliación del mismo, y aseguró que será el más importante de América Latina, tan sólo atrás del puerto de Panamá, entre las obras que se contemplan se encuentran: sacar el tren de la zona centro de la ciudad, ampliar la autopista Manzanillo-Guadalajara a cuatro carriles, la ampliación de la zona norte del recinto portuario, entre otras<sup>17</sup>.

El proyecto de la zona norte tiene el propósito de realizar 5 nuevas posiciones de atraque de 365 metros de longitud cada una; con una Terminal Especializada de Contenedores y una Terminal de Usos Múltiples, lo que permitirá incrementar la capacidad instalada del puerto hasta en 5 millones de contenedores (TEU'S); desarrollando 104.97 hectáreas para almacenaje, de la misma manera integrará los servicios pertinentes y una respectiva aduana con 3.62 hectáreas, lo que

<sup>17</sup> <http://www.puertomanzanillo.com.mx/php/esp/seccion-01.php?eCodSeccion=2110538>

permitirá el atraque de embarcaciones de un calado promedio de 13.5 mts. (AAPUMAC, 2008: 34).

Entre los prestadores de servicios para la carga de mercancía, se encuentran las agencias aduanales, mismas que constituyen en eslabón entre clientes y los servicios portuarios; actualmente según la Asociación de Agentes Aduanales del Puerto de Manzanillo (AAPUMAC)<sup>18</sup> hay 123 agencias nacionales y 17 agencias locales,

### 3.1.5 Agencias Aduanales

El Diario Oficial de la Federación, de fecha 20 de febrero de 1918 dio vida al Agente Aduanal, sin embargo a través de los años su figura sufrió algunas modificaciones, y fue hasta 1947 que se establecieron las líneas jurídicas que le otorgan su papel como colaborador del Gobierno Federal, pues por más de 91 años se ha apegado a las leyes, los cambios de procedimientos y sistemas, contribuyendo al buen funcionamiento del comercio exterior. El agente aduanal es el fiel representante de los importadores y exportadores del país (Sandoval, 2007).

La *Ley Aduanera (LA)*, surgida en el año de 1982, rige actualmente las operaciones del Agente Aduanal, y de acuerdo al Artículo 159 de la misma ley, lo define como: “*La persona física autorizada por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) mediante una patente, para promover con cuenta ajena el despacho de las mercancías en los diferentes regímenes previsto en esta ley*”. De acuerdo con la Ley Aduanera, el Agente Aduanal tiene diversas atribuciones con tres figuras reconocidas socialmente, estas son: la sociedad, los exportadores e importadores y la autoridad<sup>19</sup>.

Con la **sociedad**, el agente debe participar en el diseño de la política aduanera del país, vigilar el cumplimiento de las regulaciones y restricciones no arancelarias, (Art. 54, LA), debe implementar sistemas para modernizar las aduanas y se obliga a dar soporte clave a los intereses

---

<sup>18</sup> <http://www.aaamzo.org.mx/agentes.aspx>.

<sup>19</sup> Directorio de AAPUMAC, 2007.

de la sociedad, al auxiliar en el cumplimiento de las barreras no arancelarias que representan: protección al medio ambiente y salud pública, implementación de la política comercial, protección a la propiedad intelectual y seguridad nacional.

Respecto a los **exportadores** e **importadores**, el agente es su representante legal, aplica aranceles preferenciales, desempeña el rol de perito aduanero ante la autoridad competente, preinspecciona embarques, determina el régimen aduanero, ofrece servicios de transporte y logística, asesora en materia de comercio exterior, entre otros.

En relación con la **autoridad**, actúa como solidario del pago de contribuciones, responsable de la veracidad de la información, responsable de la declaración correcta de impuestos y gravámenes del comercio exterior, entre otros. Además, en colaboración con el sector productivo mexicano, su papel es facilitar las actividades comerciales, lo que hace del él, un factor clave para la competitividad del país. Igualmente, los agentes aduanales son empresarios que tienen sus Agencias Aduanales ubicadas en áreas distintas a las aduanas.

### **3.1.5.1 Agencias Aduanales en Manzanillo**

De acuerdo con AAAPUMAC, en el puerto de Manzanillo hay 124 Agencias Aduanales Nacionales (ver anexo 13: Relación de Agencias Aduanales Nacionales en el puerto de Manzanillo). Esto demuestra el gran interés que existe por proporcionar servicios al comercio exterior, además del gran atractivo que representa el puerto para los empresarios de dicho giro. Asimismo, el hecho de que exista una gran oferta de servicios aduanales incrementa la competitividad entre las mismas agencias, lo que redundará en un mayor beneficio para exportadores e importadores.

Según AAAPUMAC, además de las Agencias Nacionales, existen 17 Agencias Locales en el puerto de Manzanillo (ver anexo 14: Agencias Aduanales Locales en el Puerto de Manzanillo). Es en esta clasificación donde se encuentra resaltado el nombre del corporativo, en el cual se localiza la Agencia Aduanal AVSA, objeto de nuestro estudio.

## 3.2 AVSA, un acercamiento a su estructura

### 3.2.1 Antecedentes

AVSA, Agencia Aduanal forma parte junto con las empresas Corporación Multimodal (CM) y Melpag; del corporativo Alianza Estratégica Portuaria (AEP) y del sueño de su Director General, el Ing. Arturo Eleazar Villaseñor Sánchez, de: “*crear una empresa en la cual se conjugaran los valores personales, enfocados en el servicio al cliente y con un profundo compromiso con la sociedad*”.<sup>20</sup>

AVSA, Agencia Aduanal surge en mayo de 1996 y lleva las iniciales de su Director General Arturo Villaseñor Sánchez (AVSA), quien obtuvo la patente aduanal 3879 para operar en el puerto de Manzanillo, Colima. Con tan sólo 14 años, su crecimiento ha sido notable, pues se ha convertido en una agencia de gran dinamismo y acorde a las necesidades actuales de fusionar el despacho aduanero con la logística de materiales. Realiza casi 10 mil operaciones por año y se ha consolidado dentro de las mejores firmas aduanales en Manzanillo. En el año 2008 ocupó el primer lugar en el despacho de mercancía perecedera, y el segundo lugar en número de pedimentos presentados en la Aduana.

Actualmente el corporativo Alianza Estratégica Portuaria, cuenta con más de 100 trabajadores, siendo la Agencia Aduanal con el mayor personal, pues éste asciende a 40 trabajadores. El cuadro 19 permite ver esta distribución.

**Cuadro 19. Distribución de trabajadores de Alianza Estratégica Portuaria**

<i>Unidad de negocio</i>	<i>No. empleados</i>
AVSA	40
CM	21
MELPAG	8

<sup>20</sup> <http://www.alianza.com.mx/>



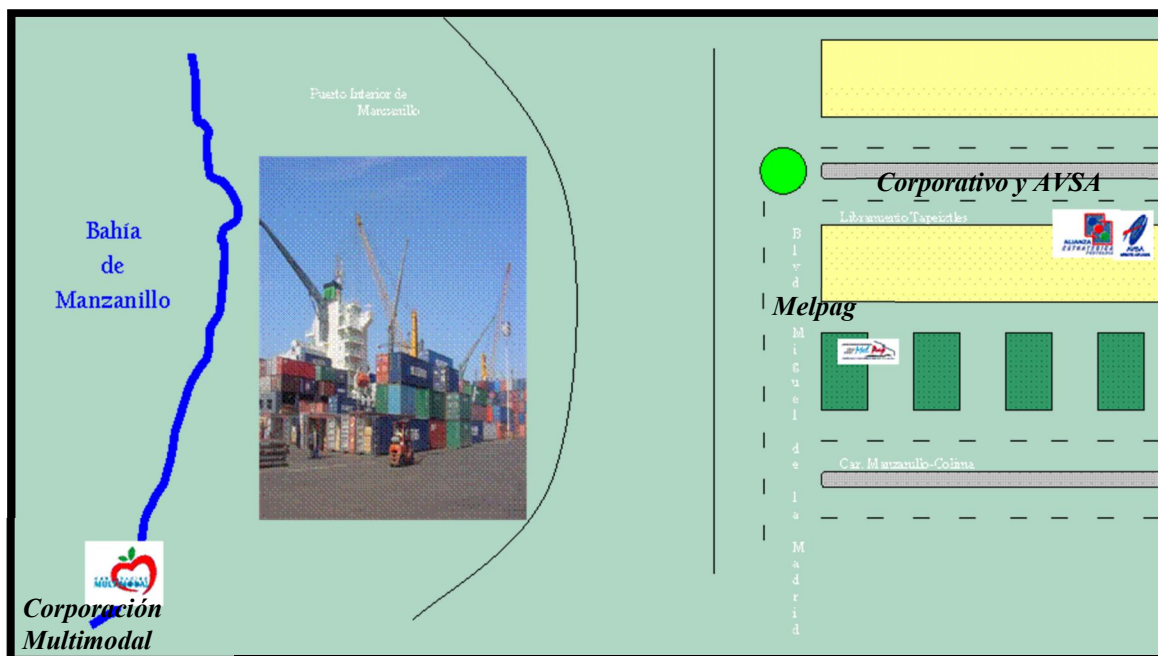
Corporativo	26
Dirección General	11
Total	106

**Fuente:** Elaboración propia

La unidad de negocio denominada Corporación Multimodal, se encuentra certificada bajo la Norma ISO 9001-2000. Mientras que AVSA, agencia aduanal cuenta con la certificación “*Quality Custom Standard*”<sup>21</sup>, y su personal está certificado por la Asociación de Normalización Aduanera y de Comercio Exterior, A.C. (ANACE).

Dichas unidades se encuentran separadas físicamente. En la figura 9 se muestra la ubicación aproximada de cada una de las tres unidades, así como la ubicación del corporativo:

**Figura 9. Ubicación de las unidades de negocio**



**Fuente:** Elaboración propia.

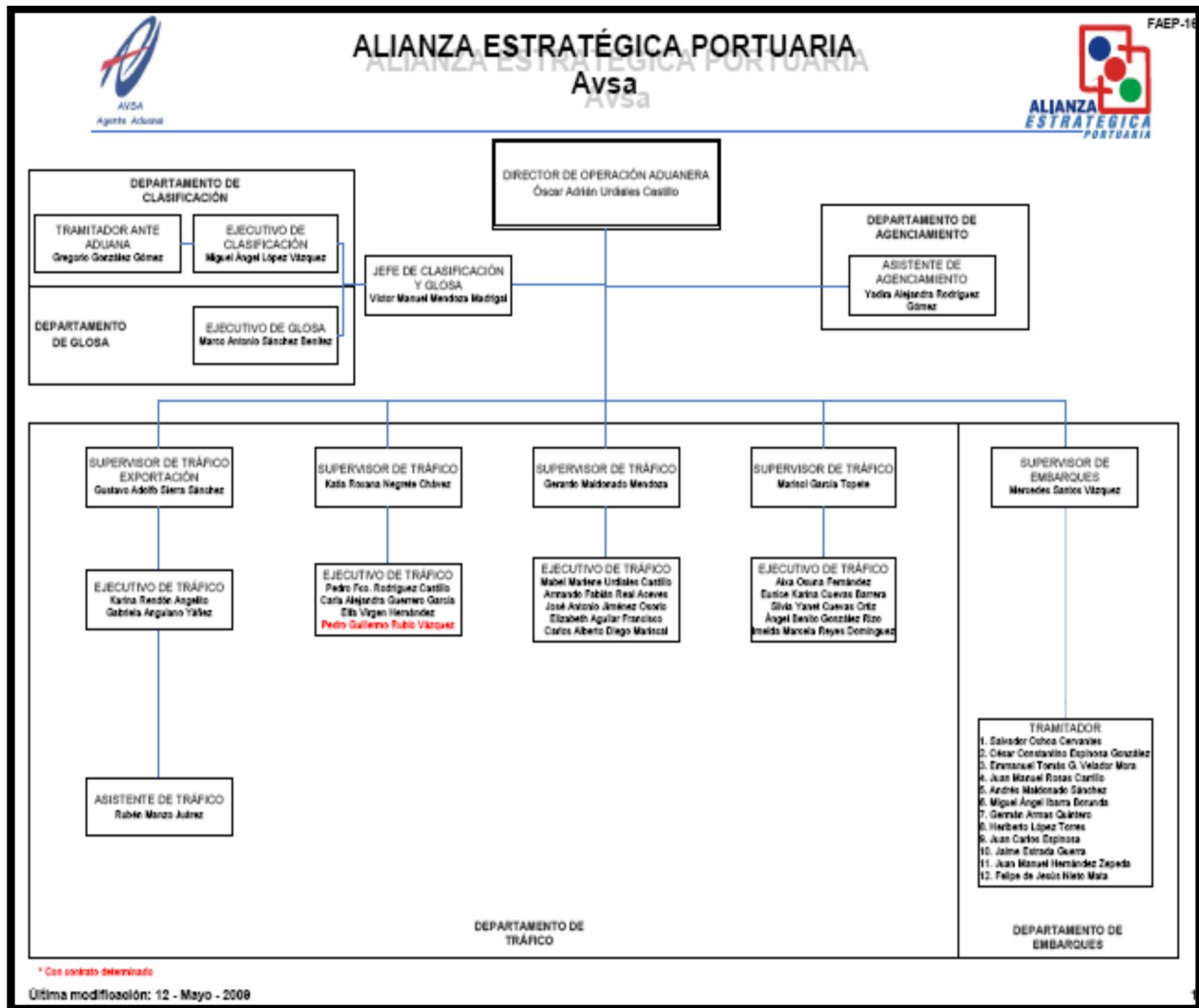
<sup>21</sup> Norma que regula la actividad de los Agentes Aduanales para asegurar un servicio y procedimientos legales avalados por el SAT y Aduanas.

Es la figura 9 se puede observar que la Agencia Aduanal se localiza en el mismo edificio donde se encuentra el corporativo de AEP. Corporación Multimodal se localiza dentro del puerto interior de Manzanillo, mientras que Melpag se ubica aproximadamente a 3 kms. del Corporativo.

### 3.2.2 Estructura organizacional

A continuación se presenta el organigrama de la Agencia Aduanal AVSA, el cual como se mencionó anteriormente, cuenta con 40 trabajadores y está encabezado por el Director de Operación Aduanera (ver organigrama 1).

Organigrama 1<sup>22</sup>



<sup>22</sup> Fuente: Página web: <http://www.alianza.com.mx/uploads/files/Organigrama%20-%20Avsa.pdf>

### 3.2.2.1 Funcionamiento y distribución

#### *En el edificio corporativo*

Se encuentra AVSA y las oficinas del corporativo, estas últimas junto con la recepción se encuentran en la planta baja. Mientras que el primer piso es ocupado por otra agencia aduanal denominada A.A. Luis Hoyos. En el segundo piso se encuentra la Dirección de Operaciones Aduaneras dividida en dos áreas: Tráfico y Glosa. Finalmente, en el tercer piso se localiza la Dirección General y el Departamento de Desarrollo Organizacional.

#### *En la Dirección de Operaciones Aduaneras*

Como se comentó líneas arriba, esta dirección comprende dos áreas: Tráfico y Glosa. A continuación se describirá el área de Tráfico, que es donde se ubica el personal que participa en el proceso de exportación e importación de mercancías que se estudió. Esta área cuenta con una superficie aproximada de 18 metros de fondo por 15 metros de ancho, el piso es claro y las paredes son blancas. El techo es claro con un diseño tipo granito, donde se incrustan varias lámparas de 9 celdas que arrojan suficiente iluminación. Esta área es ocupada por 30 trabajadores aproximadamente. Hay 3 oficinas al fondo: SIMO, Caja y la Dirección de Operaciones. Cerca de la oficina de SIMO hay un pequeño cubículo sin puerta ocupado por Víctor Celis quien es supervisor-comisionista<sup>23</sup>. Fuera del área, a un costado de las escaleras, se encuentran los sanitarios, tanto para hombres como para mujeres, sobresale la limpieza del lugar.

La organización de AVSA se puede apreciar en el organigrama 1, donde existen 4 supervisores de tráfico, cada uno con un grupo de ejecutivos que tienen asignados los diferentes clientes de la agencia, y que son quienes realizan las funciones principales de exportación e importación de mercancías. Estos grupos se muestran en el cuadro 20:

---

<sup>23</sup> No se considera como parte de AVSA, pues trabaja por su cuenta utilizando las instalaciones de la agencia.

**Cuadro 20. Grupos de trabajo en AVSA**

Grupos de trabajo	Grupo de trabajo No. 1	Grupo de trabajo No. 2	Grupo de trabajo No. 3	Grupo de trabajo No. 4
Supervisor de tráfico	Katia Negrete	Marisol García	Gustavo Sierra	Gerardo Maldonado
Ejecutivos de tráfico	Pedro Rodríguez Carla Guerrero Elfa Virgen Guillermo Rubio	Aixa Osuna Eunice Cuevas Silvia Cuevas Ángel González Marcela Reyes	Gabriela Anguiano Karina Rendón Rubén Manzo	Antonio Jiménez Mabel Urdiales Armando Real Elizabeth Aguilar Carlos Diego

**Fuente:** Elaboración propia

Hay otro grupo de trabajo formado por 12 tramitadores y un supervisor de embarques, los cuales laboran estrechamente con los supervisores y ejecutivos de tráfico dentro del proceso de operaciones aduaneras. Recientemente se abrió un área nueva denominada Pul, que se encuentra integrada por tres ejecutivos y una coordinadora, cuyas funciones son apoyar a los Ejecutivos de Tráfico en la elaboración de documentación e integración de expedientes para las distintas operaciones comerciales. La descripción y perfil de puestos de Supervisor de Tráfico, Ejecutivo de Tráfico y Tramitadores se muestran en el anexo 15; los demás puestos aún no cuentan con estas descripciones, debido a que son relativamente nuevos y no se han elaborado.

### 3.2.2.2 Procesos de operaciones aduaneras

Los procesos de exportación e importación de mercancías en los que participan los trabajadores de AVSA, representan la parte formal de la organización, y para nuestro caso de estudio constituyen el *proceso ritual*. El proceso de exportación se presenta en el anexo 16, mientras que el proceso de importación se presenta en el anexo 17.

### 3.2.2.3 Reglamento Interno de Trabajo

Éste permitió conocer las condiciones de trabajo, así como hacer una reflexión de los artículos relevantes para la investigación.

- El *artículo 2* que señala que el trabajo a desempeñar deberá ser efectuado de forma eficiente por el Empleado; de buena fe y con esmero, evitando cualquier pérdida de

tiempo o distracción, de acuerdo a las obligaciones del Empleado estipuladas en el reglamento.

*Reflexión:* Una de las cosas que llama la atención en AVSA es que cada persona se encuentra generalmente en su escritorio realizando sus funciones, en ocasiones el espacio de trabajo se queda en completo silencio y en otros momentos, se observa un ir y venir de los empleados sacando copias, entregando documentación a otros compañeros mientras algunos hablan por teléfono y la radio banda suena proporcionando información sobre las operaciones aduanales que son realizadas en ese momento en el puerto.

- El *artículo 5* menciona el orden y compostura que deben tener los empleados en su lugar de trabajo, guardando completo respeto a sus compañeros de trabajo, la empresa y sus clientes.

*Reflexión.* En la vida cotidiana se observa que esta disposición se cumple de manera sorprendente, ya que se observa un ambiente agradable de trabajo, por lo general la gente se habla en tono cordial con los demás, pide las cosas por favor y no olvida dar las gracias.

- El *artículo 8* establece que la jornada de trabajo es de 48 horas a la semana. El horario de oficina será de 8:00 a 14:00 horas y de 16:00 a 18:30 horas, de lunes a viernes, y de 8:00 a 13:30 horas los sábados.

*Reflexión.* Esta disposición es importante para la investigación, pues representa la duración del macrorritual.

- El *artículo 9* señala que el empleado tendrá una tolerancia de 10 minutos después de la hora de entrada por la mañana, y después de mediodía. Pasado el margen de los 10 minutos, se considerará que el empleado se presentó con retraso, por lo que se registrará el retardo en su expediente. El empleado que acumule 3 o más retardos mayores a 10 minutos en período de 30 días, será sujeto a que se les sancione con un día de suspensión en sus funciones y salarios.

*Reflexión.* De acuerdo con la Encargada de Recursos Humanos, no se es tan estricto en esta situación, a menos que se trate de personas reincidentes.

- *Artículo 11* se refiere a que los empleados portarán un gafete con su fotografía, nombre y razón social de la empresa durante la jornada laboral, de lo contrario no podrán ingresar a las instalaciones.

*Reflexión.* En la práctica se observa que esta disposición no se lleva a cabo, al cuestionar a la Encargada de Recursos Humanos sobre ello, comenta que los gafetes no se han entregado al personal de nuevo ingreso, y por esa razón no se exige.

- *Artículo 12.* El empleado está obligado a ocupar su lugar de trabajo durante toda la jornada y no suspenderá sus labores antes de la hora de salida.

*Reflexión.* Como se comentó en el artículo 2, esta disposición es respetada por los trabajadores. Se observó además que incluso a la hora de la comida y al término de la jornada, algunos trabajadores por necesidad de su trabajo permanecen algunos minutos más en su escritorio, incluso hasta media hora. Además, de que algunos otros regresan a trabajar antes de concluir las dos horas destinadas a la comida.

- *Artículo 13.* Menciona que los empleados están obligados a firmar la lista de asistencia de entrada y salida de su jornada de labores, o cualquier otro medio de control de asistencia.

*Reflexión.* Esta disposición es cumplida por los empleados, ya que en la recepción de AVSA existe un reloj checador en el cual registran su huella antes de iniciar labores y al término de las mismas.

- *Artículo 22.* Los empleados serán responsables de los errores, pérdidas y averías ocasionadas en la empresa, por causas imputables al empleado; la empresa previo acuerdo con el trabajador descontará las cantidades correspondientes por dichos conceptos.

*Reflexión.* Este artículo es muy importante en el proceso que se estudia, ya que es una disposición que se aplica cuando el Ejecutivo de tráfico provoca, por distracción o sin justificación alguna, gastos por errores o demoras en las operaciones aduanales.

- El *artículo 39* lista las obligaciones de la empresa, para el caso de esta investigación resultan interesantes las siguientes:

- Guardar a los empleados la debida consideración y respeto, absteniéndose de maltrato de palabra o de obra.

*Reflexión.* AVSA es una empresa muy humana donde existe un gran interés por sus empleados, pues siempre se les trata con respeto y se busca su desarrollo personal y profesional, a través de las diferentes actividades que realiza en beneficio de los mismos.

- Promover el desarrollo de los empleados a través de la capacitación.

*Reflexión.* En AVSA se imparten diversos cursos para sus trabajadores, desde cursos de computación hasta liderazgo; además se busca su desarrollo personal a través de cursos de superación y motivación.

- El *artículo 40* contiene las obligaciones generales de los empleados, entre otras se encuentran:

- Realizar su trabajo con orden, limpieza, eficiencia y cuidado.
- Tratar con gentileza a sus compañeros de trabajo y los clientes.

*Reflexión.* Especial interés se pone en la limpieza y conducta cuando se recibe algún cliente en la empresa, se avisa a través de un “emergente”<sup>24</sup> la presencia de éste. Varios días después de que inicié la observación dentro de la empresa, me comentó un empleado, que él pensaba que yo era un cliente, de hecho algunos días antes me había extrañado que él no bromeaba con sus compañeros cuando me encontraba cerca.

- No comer en horas de trabajo.

*Reflexión.* Aunque la disposición no lo señala, existe el permiso para que los empleados que no alcanzaron a desayunar antes de iniciar sus labores, puedan

---

<sup>24</sup> Aviso general o para un grupo de trabajadores a través de la computadora en una red interna.



hacerlo durante algunos minutos entre las 8:00 y 10:00 horas en un comedor conocido como La Palapa, que se encuentra en la planta baja. Sin embargo es permitido beber líquidos durante las horas de trabajo, se observó por lo general que los empleados beben agua o café.

- Conservar y ayudar a conservar en buen estado el edificio, las instalaciones, vehículos, herramientas, equipos y en general todos los bienes propiedad o a cargo de la empresa y sus clientes.

*Reflexión.* Llama la atención el compromiso que han adoptado los trabajadores hacia el cuidado del agua, el ahorro de la energía eléctrica y la reutilización de papel.

### **3.2.3 El ingreso a la organización**

*11 de noviembre de 2008*

Son las 10:10 de la mañana, hace casi dos horas iniciaron las operaciones en la Agencia Aduanal (AVSA), llego al estacionamiento para empleados donde hay varios autos, el lugar tiene piso de tierra y algunos espacios cuentan con un techo improvisado de láminas de cartón. Dejo mi auto y camino hacia el edificio donde se encuentra la Agencia, es un edificio muy moderno, tiene al frente un estacionamiento pequeño para 10 autos como máximo, me pregunto ¿quién se estacionará ahí?, me hago el propósito de investigarlo posteriormente. Siguiendo con mi recorrido, llego con la recepcionista y pregunto por mi contacto: la Sra. Graciela, Jefa del Departamento de Desarrollo Organizacional y esposa del Director General, pero no se encuentra; la recepcionista me dice que no sabe a qué hora va a llegar, que no tiene hora para ello; entonces le pregunto por el Director General y me dice que está fuera de la ciudad; luego le pregunto por el Lic. Óscar, Director de Operaciones Aduaneras y me dice que sí está, y le llama por teléfono, me pide la recepcionista que espere porque él va a bajar, cuando llega lo saludo y le recuerdo de mi investigación (anteriormente ya había conversado con él) me dice que va de salida a una reunión en la Aduana, pero le llama a Yadira (su secretaria) para que me atienda. Yo subo, y nuevamente disfruto de subir las escaleras de un edificio moderno y muy agradable, todo muy bien pintado en color crema. He de confesar que estaba un poco nerviosa, era el miedo ante la incertidumbre, pero al mismo tiempo la emoción

de descubrir algo valioso y de poner en práctica lo muchas veces discutido en las clases del Doctorado, por decirlo de algún modo *“la hora de la verdad”*, era el momento de llevar a la práctica la teoría que en los libros y clases suena muy sencilla, pero que en la realidad, llega a confundirte y te presenta mil obstáculos y complicaciones.

Volviendo con el relato de ingreso a la organización, después de subir dos pisos de escaleras, y llegar a la Dirección de Operaciones Aduaneras, empiezo a reconocer el lugar, la primera impresión al abrir la puerta de cristal con agarradera vertical cromada de unos 20 cms, es que veo más personal del que recordaba, y me pregunto acerca de ello. Camino derecho y noto algunas miradas que se dirigen hacia mí, supongo que es obvio, no traigo uniforme, sino una blusa de color azul turquesa, así que es obvio que resalte el color entre sus uniformes blancos de cuello azul marino y costados azul y rojo, además del letrero color azul marino bordado sobre sus camisas en la parte de la espalda que cita: *“VANGUARDIA Y LIDERAZGO”*. Me dirijo al lugar donde recuerdo que se encuentra Yadira y la saludo, ella me reconoce y también me saluda, es la oportunidad para saber por qué se ve más gente que el año pasado y me dice que es porque se agregaron como 5 personas, ya que separaron las operaciones de exportación de las de importación, y agrega que ahora sólo hay un equipo dedicado a las primeras; le pregunto también, ¿cómo trabaja el área de operaciones aduaneras? y me dice que por equipos, que hay 5 equipos, 4 de importación y uno de exportación<sup>25</sup>. Le solicito los manuales de los procedimientos del área, pero me dice que esos están en la oficina de calidad con la Licda. Karina Uribe, le cuestiono cómo puedo obtenerlos, y me pide que vayamos a hablar con ella; acepto y enseguida bajamos al piso inferior y me presenta con la Licda Karina, pero se refiere a mí como Lupita, por lo que le aclaro que mi nombre es Martha y dice *“es que el Lic. Óscar dijo que te llamabas Lupita”* y le aclaro, *“no, él dijo Marthita”*, por lo que se apena un poco, pero rápidamente salvamos la situación al cambiar de tema. Le explico a Karina que necesito los documentos sobre los procesos de trabajo que se realizan en la Agencia y me pide que entre a la intranet que es <http://server0/homeaep/>, a la cual puedo acceder solamente estando dentro de la empresa, así que le agradezco y le pido una cita para hablar con ella acerca del funcionamiento de la organización, por lo que me dice que al día siguiente me espera a las 11:00 horas, le doy las gracias y junto con Yadira nos retiramos. Cuando estábamos en la

---

<sup>25</sup> En el 2009 se suprimió un equipo y a partir de ahí sólo hay 4 equipos como se observa en el organigrama.

oficina de Karina, Yadira me dice que la Sra: Graciela (mi contacto) estaba entrando a la oficina de enfrente, y le respondo que me gustaría saludarla y avisarle que estoy empezando el trabajo de campo, pero durante la plática con Karina nos olvidamos de ella y no nos percatamos cuando salió. De regreso al área de operaciones, pasamos por el área de sistemas donde estaba Rubén, y Yadira le pide que conecte mi laptop a la red para poder entrar a la intranet, por lo que ellos llegan inmediatamente al área de Tráfico y me hacen el favor de conectar la laptop, le doy las gracias y le digo a Yadira que debo hablar con la Sra. Graciela, por lo que llama a la Dirección General para preguntar si ya subió y le dicen que sí, que está en su oficina, así que le comunico mi decisión de subir al siguiente piso. Durante el trayecto voy admirando de nuevo la moderna escalera y la pintura limpia en color crema. Tan pronto la veo me saluda y me reconoce. Le comento acerca de mi permanencia en este lugar y ella muy amable me platica de la próxima convención que será el 12 de diciembre de 4 a 8 pm en AAAPUMAC, me dice que el Director General va a dejar su puesto, pues tiene otros proyectos muy interesantes. Me habla acerca de la organización de la convención, y de sus planes para presentar una semblanza de la trayectoria profesional del Director, se emociona mucho, señala que su esposo es *“paternalista y mediador”*, que los trabajadores se sienten un poco desprotegidos por el cambio. Me reitera que *“estás en tu casa”*, y me da carta abierta para continuar con la investigación. Le digo que estaba un poco insegura por la situación económica de la Agencia, y responde que *“la crisis afecta principalmente a las agencias pequeñas porque no pueden resistir la situación y al tronar éstas, los clientes se vienen con nosotros, es una situación lamentable para los demás, pero esa misma situación nos ayuda a que la Agencia tenga muchos clientes”* señala además, que *“por ello no hemos querido abrir oficinas en Lázaro Cárdenas, porque aquí tenemos mucho trabajo y allá no podríamos dar el 100% como le gusta al Director”*. Después de conversar un rato con ella, regresé al área de Tráfico para revisar los procesos en la intranet, y seleccioné los documentos que pudieran ser de interés para esta investigación:

- Proceso de importación de carga seca
- Proceso de exportación
- Política de exportación de carga suelta
- Política de exportación de carga contenerizada

- Perfil del supervisor de tráfico y perfil del ejecutivo de tráfico
- Organigrama AVSA

Posteriormente y después de realizar el análisis correspondiente, concluí que solamente se estudiarían los rituales de los procesos de exportación e importación. Por lo que le pregunté a Yadira, cómo podía imprimir los documentos respectivos y me dijo que le llamara a Karina, así que le llamé y sugirió que le hablara a Rubén, el chavo de sistemas para que me configurara la impresora. Le pedí a Yadira que le llamara mientras yo escribía mis primeras impresiones. Al cabo de un rato viene Rubén y me configura la impresora del área, traté de imprimir los documentos que necesitaba, pero como no pude y Rubén estaba cerca, le comenté que no podía, por lo que me explicó que esos documentos estaban controlados por la Licda. Karina, por lo que le llamé por teléfono para comentarle el asunto y señaló que no podía imprimirlos desde mi laptop, pero que le dijera cuales necesitaba y que ella me los mandaría en un rato. Al cabo de un rato llegó un joven que no identifiqué y me dijo que la Licda. Karina me mandaba unos documentos. Eran los documentos que estaba esperando para empezar a revisar los procesos de mercancías.

Y ahora viene uno de los principales retos ¿cómo comparo estos procesos con el *performance* ritual? La respuesta más lógica es a través de la observación directa, para ello acudo con el Director de la agencia y le expreso mi necesidad, él señala que al día siguiente me presentará con los supervisores de los cinco equipos de trabajo. Mientras tanto se hacen las dos de la tarde y algunos trabajadores empiezan a retirarse para gozar de sus dos horas de comida, por todos lados se escucha el tradicional saludo “*buen provecho*” y la respuesta “*gracias, igualmente*”.

Como se puede ver, existe apoyo y atención por parte del personal de la empresa para la realización de este trabajo, realmente me impresionó que en ningún momento alguna persona mostró desconfianza o recelo acerca de proporcionar información, por el contrario, el personal se mostró solícito ante mis necesidades.

### **3.2.4 El ambiente de la organización**

El ritmo diario de trabajo llama la atención desde que uno abre la puerta de cristal del área de tráfico, un silencio absoluto permanece por todo el espacio durante algunos minutos, de repente se escucha el timbre de un teléfono, un murmullo y unas pisadas de tacón. No deja de sorprender cómo cada uno de los trabajadores se encuentra concentrado en sus actividades, algunos se percatan de mi presencia, otros no, pues cada quien tiene sus propios problemas que resolver. Pasa el tiempo y no percibo cambios en el ambiente, pues cada trabajador continúa enfrascado en sus labores, los diálogos son muy breves y comienzo a reflexionar sobre esa situación.

*25 de noviembre de 2008*

Le pregunto al supervisor Gerardo ¿por qué la gente está en sus lugares y no se levanta a platicar o por qué no encuentro personas en el baño conversando como sucede en otras empresas? y me dice *“es por la responsabilidad de cada quien. La mayoría de la gente sabe qué hacer, sabe que hay cosas que hacer, que si no se apuran, mañana van a tener más trabajo, que si el cliente no paga, a ver quién va a pagar”*. Agrega que *“de repente la gente se pierde 2 ó 3 minutos, pero no más”*.

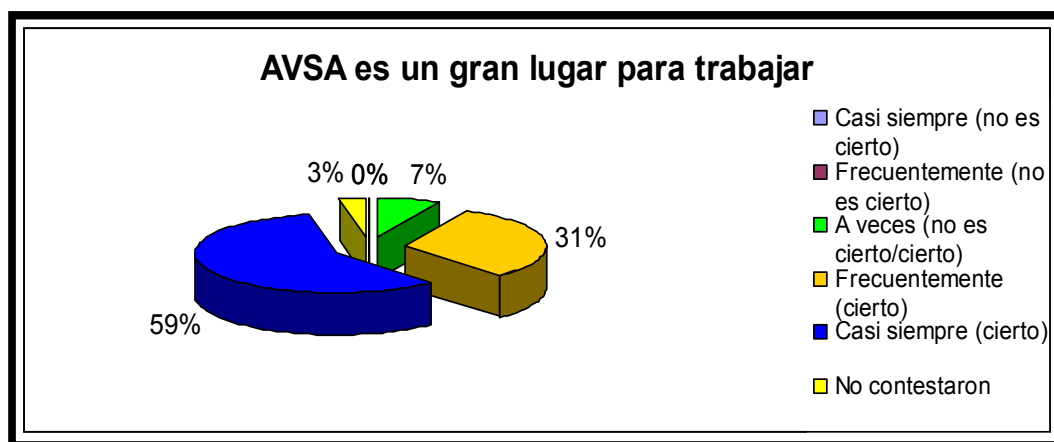
Al hacer el mismo cuestionamiento a Toño (ejecutivo de tráfico) responde que él tiene un espacio en el escritorio para dejar los documentos pendientes y que cuando no hay documentos ahí busca otro documento en su bandeja, y que cuando los ‘saca’, entonces ya tiene tiempo para revisar sus correos, platicar o hacer otras cosas.

#### **3.2.4.1 Estudio del clima laboral 2008**

En el mes de abril de 2008 se aplicó el cuestionario para evaluar el clima organizacional, el cual cuenta con 63 preguntas de opción múltiple, considerando 5 opciones: casi siempre (no es cierto), frecuentemente (no es cierto), a veces (no es cierto), frecuentemente (cierto) y casi siempre (cierto). Además incluye información adicional sobre la antigüedad en la empresa, la edad, el sexo, el grado académico y el cargo o función. Tiene también 3 preguntas abiertas

sobre los aspectos que más le gustan a la gente, los aspectos a mejorar y las razones para trabajar en la empresa. Los temas incluidos en las preguntas se relacionan con las siguientes variables: orgullo y pertenencia, colaboración, motivación, liderazgo, seguridad en el empleo, seguridad y recursos materiales. La última pregunta de opción múltiple trata de englobar todos estos temas afirmando que “la empresa es un gran lugar para trabajar”, dando como resultado que AVSA es un gran lugar para trabajar. La tabulación de esta afirmación se presenta en la gráfica 4:

**Gráfica 4. Resultado del estudio del clima laboral 2008**



**Fuente:** Resultados del Estudio de clima laboral 2008 de AVSA.

Mientras que en la sección de preguntas abiertas, a la pregunta relacionada con los aspectos que más le gustan a la gente, se encuentran comentarios como los siguientes: “*mi ambiente laboral es un poco cargado pero me agrada*”, “*me agrada la dedicación que tienen con su personal (tanto es su salud como en su espiritualidad)*” “*me agrada ser una persona, no un número*”, un asistente señala “*aprecio la gran oportunidad que me dio Grace y Arturo, ellos me sacaron de la oscuridad y he visto lo valioso que soy gracias a esta gran oportunidad*”, otro asistente comenta que AVSA “*es la mejor empresa, tiene los mejores sueldos, te dan oportunidad de crecimiento, tenemos los mejores jefes, tengo el apoyo de mi jefe cuando lo necesito y tenemos la mejor capacitación*”, un ejecutivo valora “*el trato amable y cordial de todos los colaboradores con cada uno de nosotros, la unidad de la empresa y la importancia del capital humano*”, otro ejecutivo señala que en la agencia “*reconocen el esfuerzo de la*

*gente y tienen interés en nuestra persona”*, mientras que para otro ejecutivo en la empresa existe *“estabilidad, buen ambiente de trabajo, amistad, un trato justo y te tratan como familia”*, por otro lado, uno más agrega que *“me siento muy a gusto y muy feliz de estar aquí”*, un asistente afirma que le gusta *“el compañerismo que se manifiesta todos los días”*, un ejecutivo subraya la siguiente frase *“simplemente estoy a gusto”*, otro más declara que la empresa brinda *“oportunidades de superación”* y que le gusta la *“convivencia entre compañeros”* y la *“actitud de los jefes”*, además de la *“instalación agradable y libre desenvolvimiento”* *“por eso y más gracias Alianza”* y subraya esta última frase. Un ejecutivo más señala que *“me encanta el ambiente de trabajo, que te den oportunidad de mostrarte y sobre todo, que los socios se preocupen por su personal, más allá de obtener ingresos, te tratan como familia [tribu] un asistente dice que le gusta “el trato humano de los dueños hacia los colaboradores”*. Por otro lado, un jefe de área declara que *“se siente bien ser parte de Alianza al final del día, me siento escuchado”*, un ejecutivo afirma *“me han tratado muy bien como empleado y como persona, me han enseñado valores importantes, es el mejor ambiente de trabajo que hay, más que en cualquier empresa”*, un coordinador dice que es *“la mejor empresa en calidad humana”*, finalmente algunas de las cosas que más repiten los trabajadores son: el buen ambiente de trabajo, la estabilidad, la capacitación y desarrollo, y el agradecimiento que dan a la empresa y sus directivos.

En estos comentarios se puede percibir que los trabajadores consideran a AVSA como un buen lugar para trabajar. Además denotan el gran aprecio que sienten por la agencia y por sus directivos, se percibe orgullo y compromiso hacia quien, como ellos dicen, *“les ha dado tantas oportunidades y les ha brindado su apoyo”*.

### 3.2.5 Su fundador

**Imagen 1.** Arturo Eleazar Villaseñor Sánchez, Director General del Corporativo Alianza Estratégica Portuaria



**Fuente:** Revista Gente de nombre (2007), pp.24.

Hablar de su fundador es hablar del Director General de Alianza Estratégica Portuaria S.A. de C.V., el Ing. Arturo Villaseñor, quien originario de la Huasteca Potosina y criado en el norte del país, emigró junto con su familia a la ciudad de Guadalajara donde realizó sus estudios universitarios en Ingeniería Industrial, en la Universidad Jesuita, donde como él señala se le dio una filosofía humanística y del bien común por encima del bien personal. Además de ello, en su tiempo libre, tomaba clase de filosofía y ética con los padres seminaristas. Se considera a sí mismo como un estudiante de esfuerzo con firmes valores y aptitudes. Sus orígenes profesionales se remontan a 1984, cuando ingresó como practicante en un grupo líder en la producción de almidones y sus derivados, donde afirma, adquirió seguridad en sí mismo, además agrega que esta empresa fue la plataforma en que sustentó sus hábitos y le dio los conocimientos que han hecho de él un empresario de lucha, carácter y de éxito (Villaseñor 2007).

En Febrero de 1992 llegó a la ciudad de Manzanillo para empezar su primera experiencia como empresario, llegó junto con un amigo veracruzano que era tercera generación de una



Agencia Aduanal de gran prestigio nacional, con él trabajó hasta junio de 1999. En esta empresa fungía como Apoderado y socio industrial, fue en este lugar donde como él afirma aprendió todo su saber del mundo aduanal, además señala: *“gané lo mejor, que no puede valorarse en pesos y centavos, el cariño, respeto y admiración de muchos de los que ahora son mis colaboradores y también en buena parte de mi gremio local”* (Villaseñor 2007:25).

En 1996 obtiene su patente aduanal, pero tarda 4 años en ponerla en operación, ya que inició hasta junio de 1999. En el segundo semestre de 1999 formó los cimientos de Alianza Estratégica y empezó operaciones el primer día del año 2000, para lo cual se asoció con Renato y el hijo de éste Gerardo Ibarra (Villaseñor 2007).

### 3.2.6 Sus trabajadores

**Imagen 2. Trabajadores de AVSA, Agencia Aduanal**



**Fuente:** Página web de Alianza Estratégica Portuaria

La relación que se anexa en el cuadro 21 contiene los nombres de 39 trabajadores de la agencia, así como sus puestos y género, dicha relación fue elaborada con base en el organigrama, sin embargo es necesario mencionar que falta agregar a cuatro trabajadores que se encuentran trabajando en el área denominada Pul, pero como esta área es nueva, aún no se ha incluido en el organigrama.

**Cuadro 21. Relación de trabajadores de AVSA.**

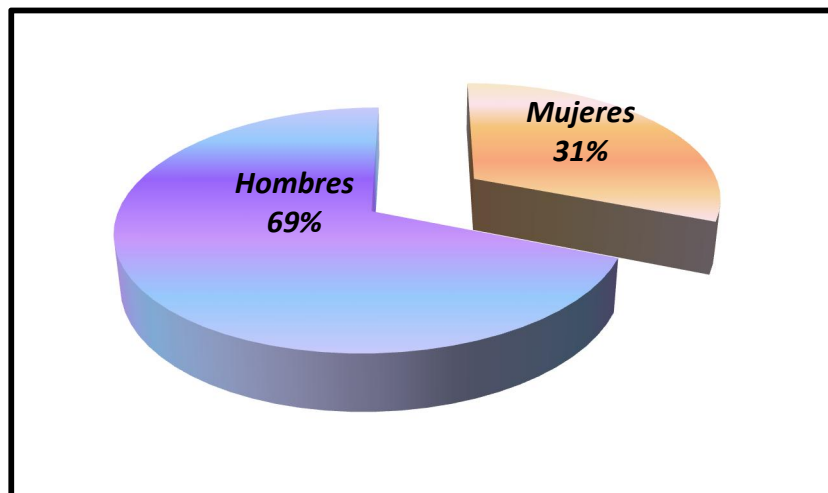
No.	Nombre	Puesto	Género
1	Óscar Adrián Urdiales Castillo	Director de operaciones aduaneras	Masculino

2	Víctor Manuel Mendoza M.	Jefe de clasificación y glosa	Masculino
3	Miguel Ángel López Vázquez	Ejecutivo de clasificación	Masculino
4	Marco Antonio Sánchez B.	Ejecutivo de glosa	Masculino
5	Gregorio González Gómez	Tramitador ante Aduana	Masculino
6	Yadira Alejandra Rodríguez G.	Asistente de agenciamiento	Femenino
7	Gustavo Adolfo Sierra S.	Supervisor de tráfico	Masculino
8	Gerardo Maldonado Mendoza	Supervisor de tráfico	Masculino
9	Marisol García Topete	Supervisor de tráfico	Femenino
10	Mabel Urdiales Castillo	Ejecutivo de tráfico	Femenino
11	Karina Rendón Angelito	Ejecutivo de tráfico	Femenino
12	Gabriela Anguiano Yáñez	Ejecutivo de tráfico	Femenino
13	Rubén Manzo Juárez	Asistente de tráfico	Masculino
14	Pedro Rodríguez Castillo	Ejecutivo de tráfico	Masculino
15	Karla Alejandra Guerrero	Ejecutivo de tráfico	Femenino
16	Elfa Virgen Hernández	Ejecutivo de tráfico	Femenino
17	Pedro Guillermo Rubio V.	Ejecutivo de tráfico	Masculino
18	Armando Real Aceves	Ejecutivo de tráfico	Masculino
19	José Antonio Jiménez	Ejecutivo de tráfico	Masculino
20	Elizabeth Aguilar F.	Ejecutivo de tráfico	Femenino
21	Carlos Alberto Diego M.	Ejecutivo de tráfico	Masculino
22	Aixa Osuna Fernández	Ejecutivo de tráfico	Femenino
23	Karina Cuevas Romero	Ejecutivo de tráfico	Femenino
24	Silvia Cuevas Ortiz	Ejecutivo de tráfico	Femenino
25	Ángel González Rizo	Ejecutivo de tráfico	Masculino
26	Imelda Marcela Reyes D.	Ejecutivo de tráfico	Femenino
27	Mercedes Sánchez Vázquez	Supervisor de embarques	Masculino
28	Salvador Ochoa Cervantes	Tramitador	Masculino
29	César Espinosa González	Tramitador	Masculino
30	Emmanuel T.	Tramitador	Masculino
31	Juan Manuel Rosas Carrillo	Tramitador	Masculino
32	Andrés Maldonado Sánchez	Tramitador	Masculino
33	Miguel Ángel Ibarra	Tramitador	Masculino
34	Gerardo Arenas	Tramitador	Masculino
35	Heriberto López	Tramitador	Masculino
36	Juan Carlos Espinosa	Tramitador	Masculino
37	Jaime Estrada	Tramitador	Masculino
38	Juan Manuel Hernández	Tramitador	Masculino
39	Felipe de Jesús Nieto	Tramitador	Masculino

**Fuente:** Elaboración propia con base en el organigrama

Del personal que labora en AVSA, según el cuadro 21, el 31% son mujeres, mientras que el 69% son hombres, lo cual significa que sólo hay 12 mujeres dentro del *proceso ritual* y 27 hombres. Estos porcentajes se presentan en la gráfica 5.

**Gráfica 5. Porcentajes de trabajadores por género**



Fuente: Elaboración propia

### 3.2.7 Sus clientes

La empresa cuenta con más de 200 clientes, los cuales son asignados por el Director de Operaciones Aduaneras a los Supervisores y Ejecutivos de Tráfico para que los atiendan, sin embargo, no todos los clientes son constantes, y el volumen de las operaciones de cada trabajador puede variar de una semana a otra. Existen momentos en que el trabajador se encuentra muy estresado por la carga de trabajo, y en otros está más relajado. En el anexo 18 se presentan como ejemplo, las listas de los clientes de cuatro Ejecutivos, en ellas se muestra cómo cada ejecutivo tiene a su cargo más de 10 clientes.

Existen otras fuentes de información que revelan la cantidad de operaciones que realiza mensualmente cada ejecutivo, como el Reporte de Pedimentos por Ejecutivo, dos ejemplos de estos reportes del mes de octubre se presentan en el anexo 19, y se observa cómo la cantidad

de operaciones es variable de un ejecutivo a otro, mientras que la ejecutiva Silvia Cuevas realizó 48 operaciones, la ejecutiva Mabel Urdiales realizó 156.

Otra fuente de información que revela las diferencias en el número de operaciones de cada Ejecutivo, es la Relación Comparativa por Ejecutivos que se realiza de forma semestral. En la correspondiente al segundo semestre de 2008, se observan claramente dichos contrastes, por ejemplo, hasta el mes de octubre la Ejecutiva Aixa llevaba 74 operaciones, mientras que Armando llevaba 325 (ver cuadro 22).

**Cuadro 22. Relación comparativa de ejecutivos del segundo semestre de 2008**

NUMERO DE PEDIMENTOS								
No.	EJECUTIVO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE	TOTALES
1	AIXA	44	18	9	3			74
2	ANSEL RIZO	21	18	22	21			82
3	ANTONIO	66	63	66	76			271
4	ARMANDO	76	67	85	98			325
5	BERTHA	41	42	36	42			161
6	CARLA	56	60	42	39			197
7	CARLOS D.	48	58	56	78			237
8	ELFA	27	23	26	29			105
9	EUNICE	103	89	0	80			272
10	GABRIELA	59	76	84	76			294
11	GLENDA	31	54	27	30			142
12	JUANITA	39	26	26	22			113
13	KARINA A.	40	34	32	33			139
14	KARINA C.	48	60	36	59			203
15	MABEL	42	73	60	156			331
16	OSIDRES	22	20	23	24			89
17	PATRECIA	28	59	78	62			224
18	PEDRO	64	69	47	32			212
19	RUBEN	76	66	44	40			225
20	SILVIA	57	52	42	48			199
	<b>Totales:</b>	<b>987</b>	<b>1025</b>	<b>838</b>	<b>1045</b>			<b>3895</b>

Fuente: AVSA Agencia Aduanal

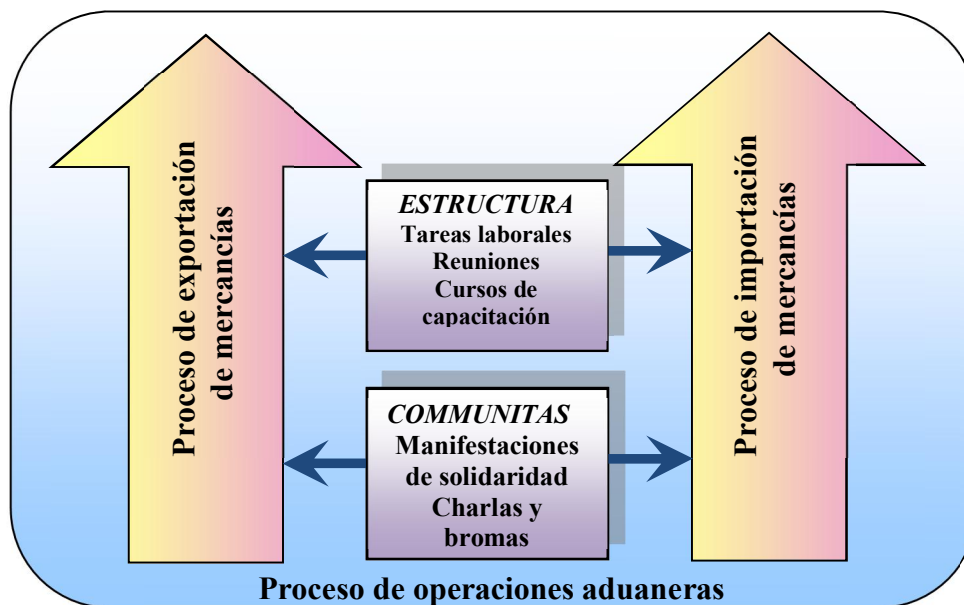
### 3.2.8 El proceso ritual de AVSA

Para comprender el proceso de operaciones aduaneras de AVSA como un ritual, retomamos nuestra concepción *heurística* plasmada en el capítulo uno, y resumiendo su contenido el ritual es “un proceso o fases del mismo proceso, los cuales se realizan en un tiempo y espacio establecido; comprenden acciones simbólicas, modelos gestuales y rítmicos, así como los conceptos de liminalidad y *communitas*; ponen de manifiesto los valores, la ideología y los

*símbolos más profundos; permiten conocer al detalle la cultura de un grupo social y crean solidaridad*". De esta manera, el proceso de operaciones aduaneras en nuestro estudio de caso, es un *proceso ritual*, el cual se desarrolla dentro de AVSA, Agencia Aduanal durante la jornada laboral de las 8 horas a las 18:30 horas; el *performance* de los trabajadores permitirá conocer los símbolos, valores, principios de la organización, y en general los detalles de su cultura; los conceptos de *liminalidad* y *communitas* son elementos fundamentales, ya que explican las transiciones que se presentan en la vida social, donde el primero se refiere a la parte estructural por la que atraviesa el individuo; mientras que el segundo es la parte fuera de la estructura o anti-estructural, ya que el individuo se puede localizar en cualquier momento en alguna de estas fases dentro del *proceso ritual*. Dichas fases contribuyen a determinar más adelante diferentes estados de interacción, así como estados de ritualización, y con base en esto, establecer una categorización de rituales. De acuerdo con Turner (1988:134), existe una relación dialéctica entre la *communitas* y la estructura; en los *rites de passage*, "*los hombres son liberados de la estructura a la communitas para volver posteriormente a una estructura revitalizada por su experiencia de la communitas*". Estos dos últimos conceptos están presentes en todo proceso social, pues agrega que "*ninguna sociedad puede funcionar adecuadamente sin esta dialéctica*", de ahí la importancia de tomarlos en cuenta para explicar el *proceso ritual* de nuestro estudio de caso.

El *proceso ritual* de AVSA, se encuentra configurado por los procesos de exportación (anexo 16) e importación de mercancías (anexo 17). Dentro del mismo proceso y de acuerdo con Turner (1988), se presenta la relación dialéctica estructura-*communitas*; y para su análisis distinguiremos entre actividades estructurales y anti-estructurales o *communitas*. Dentro de las primeras, se consideran las actividades formales que realiza el trabajador, tales como las tareas laborales para el cumplimiento de sus funciones, las reuniones semanales, mensuales y anuales en que participan; y los cursos de capacitación. Mientras que como parte de la *communitas* se consideran las actividades informales, tales como las manifestaciones de solidaridad entre los trabajadores, ya sea por cumpleaños o por acontecimientos trágicos; y las charlas y bromas que se insertan en las actividades formales. Este proceso de operaciones aduaneras se observa en la figura 10.

**Figura 10. Proceso de operaciones aduaneras**



**Fuente:** Elaboración propia.

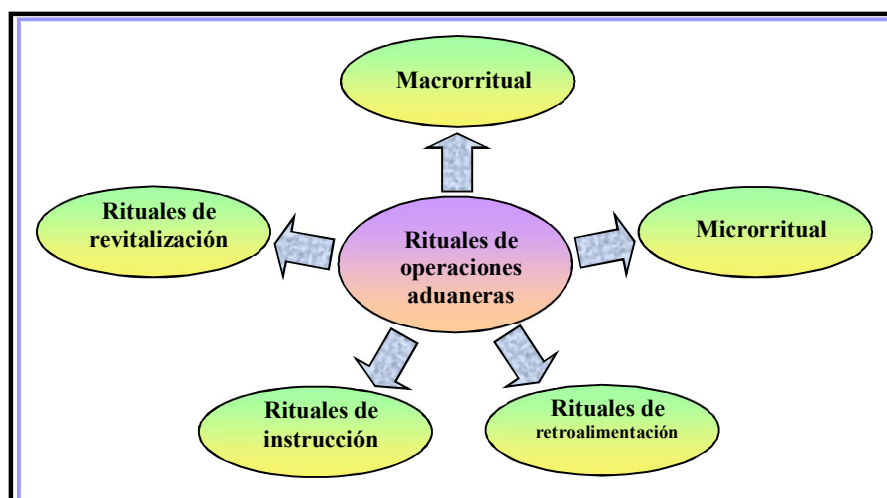
En la figura 10 se observa cómo el *proceso ritual* comprende los procesos de exportación e importación de mercancías, los cuales están representados con las flechas hacia arriba dando idea de su continuidad, ya que constituyen la función básica de AVSA; sus trabajadores se encuentran al mismo tiempo en diferentes fases, alternando entre la estructura y la *communitas*.

### **3.2.8.1 La estructura ritual**

Considerar los procesos organizacionales como *procesos rituales*, requiere hacer un análisis de los diferentes rituales que integran los mismos, recordando a Turner (1999:22), los rituales son “*fases de los procesos sociales por los que los grupos llegaban a ajustarse a sus cambios internos, y a adaptarse a su medio ambiente*”, para nuestra investigación, “*los rituales son fases de los procesos organizacionales*”, puesto que nuestro análisis es sobre la organización, no sobre la vida de un grupo social como el estudio de Turner. De acuerdo con esto, es necesario establecer una tipología general de los rituales insertos en dichos procesos; McLaren (2007:98-99) realizó una tipología de rituales para estudiar el proceso de instrucción en la vida escolar, la cual incluye seis tipos de rituales: el microrritual, el macrorritual, los rituales

de revitalización, los rituales de intensificación y los rituales de resistencia; los cuales sirven como fundamento de la tipología propuesta en el presente trabajo y que la autora denomina “*rituales de operaciones aduaneras*”. Éstos comprenden diferentes tipos de rituales que han sido modificados y adaptados de la tipología propuesta por McLaren; de forma que comprendan consideraciones específicas que muestren la vida cotidiana de la operación aduanera. De esta manera, los rituales de operaciones aduaneras son cinco: el macrorritual, el microrritual, los rituales de revitalización, los rituales de retroalimentación y los rituales de instrucción (ver figura 11).

**Figura 11. Rituales de operaciones aduaneras**



**Fuente:** Elaboración propia

En la figura 11, se propone una clasificación de cinco tipos de rituales, en los cuales los trabajadores se desenvuelven cotidianamente dentro de la organización, exhibiendo una actuación diferente en cada uno de ellos, misma que está determinada por las actividades que realiza, y por la transición estructura-*communitas*.

De acuerdo con la concepción del ritual que se ha adoptado en este trabajo, el ritual como un proceso se encuentra integrado por fases diferenciadas entre sí, donde los conceptos de *liminalidad*<sup>26</sup> y *communitas*<sup>27</sup> son claves para la comprensión de dicho proceso (Turner,

<sup>26</sup> Recordar que este concepto de *liminalidad*, es retomado de los Ritos de Paso de Van Gennep por Victor Turner

1988:144). Con base en las transiciones por las que atraviesa el trabajador a lo largo del *proceso ritual* en la organización, es posible definir dos categorías de estados de transición. La primera categoría son los *estados de interacción*, concepto que se retoma de Mc Laren (2007:102) quien nombra de esta manera a los estilos de interacción que los trabajadores sostienen con el ambiente y con otros, y que son fundamentales para la comprensión del macrorritual; mientras que la segunda categoría, la autora de este trabajo los designa como *estados de ritualización* y se refieren a la transformación que experimenta el trabajador en su actuación desde el momento que ocupa un nuevo puesto hasta el dominio y ritualización de sus funciones.

### **3.2.8.1.1 Estados de interacción**

El sistema de interacciones que permea el proceso de operaciones aduaneras se encuentra cimentado en las relaciones que se establecen entre los integrantes del *proceso ritual*. Por tanto, las interacciones al margen de la estructura formal son escasas, incluso hay momentos en que el espacio ritual parece desierto, pues reina el silencio en el área, nadie habla, no hay ruido, y así permanece por varios minutos, hasta que de pronto cae algo al piso o suena un teléfono o radio. Gran parte de esta situación se debe a que cada uno de los participantes del ritual se encuentra sumergido en sus propias tareas, pues debe cumplir con tiempos y plazos establecidos por la propia organización y por otras instituciones involucradas en las operaciones aduaneras, lo cual provoca que el trabajador se encuentre en un estrés constante la mayor parte del día.

Los estados de interacción se encuentran presentes en el proceso de operaciones aduaneras, y contribuyen a comprender cómo los trabajadores ritualizan sus prácticas a partir de sus relaciones con otros. Mc Laren (2007), identificó cuatro estados de interacción en el ritual de instrucción, los cuales denominó: estado de la esquina, estado del estudiante, estado de santidad y estado del hogar; sin embargo, estos nombres corresponden al contexto estudiantil analizado por dicho autor, por lo cual no es posible retomarlos para nuestro ambiente

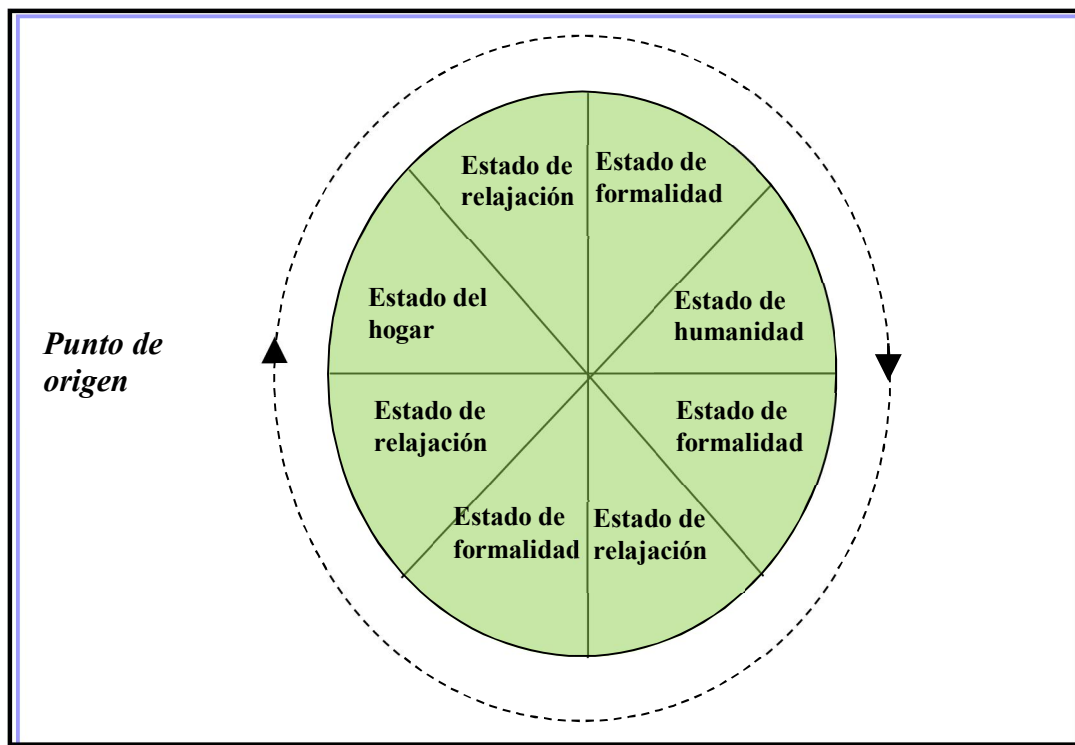
---

<sup>27</sup> Por *communitas*, se refiere a “una relación entre individuos concretos, históricos y con una idiosincrasia determinada, que no están segmentados en roles y status enfrentados entre sí, un poco a la manera del <<Yo y Tú>> de Martin Buber” (Van Gennep, cit. en Turner 1988:138).



organizacional; lo cual nos obliga a proponer categorizaciones que encajen en dicho contexto. Se identificaron cuatro estados por los que transita el trabajador a lo largo de nuestro *proceso ritual*, estos son: estado de relajación, estado de formalidad, estado de humanidad y estado del hogar, éste último es contemplado en la categorización realizada por Mc Laren (2007). Dichos estados no siguen un orden lineal, sino que el trabajador puede estar en cualquier momento en alguno de ellos, y de la misma manera retornar a otro como si fuera una espiral. La figura 12 muestra cómo el trabajador pasa de un estado a otro continuamente.

**Figura 12. Espiral de los estados de interacción**



**Fuente.** Elaboración propia

En la figura 11, se puede apreciar que el punto de origen de los estados de interacción de los participantes del ritual es el *estado del hogar*, ya que por la mañana, cuando los trabajadores se incorporan a la empresa vienen de su casa, donde de alguna manera sostuvieron interacciones con sus familiares; considerando una situación normal de vida en familia. Al incorporarse a la empresa, saludan a sus compañeros e intercambian comentarios con ellos, lo

cual los ubica en un *estado de relajación*; al llegar a su escritorio y empezar sus labores cotidianas pasan al *estado de formalidad*, donde establecen relaciones con otras personas u organismos involucrados en el proceso de operaciones aduaneras, y sólo en caso de festejar el cumpleaños de algún compañero o a la existencia de un suceso extraordinario, como un acontecimiento trágico para alguno de los compañeros, pasan al *estado de solidaridad*; de lo contrario estarían oscilando principalmente en los *estados de relajación y formalidad*, y regresarían al *estado del hogar* en el tiempo destinado para la comida y la hora de la salida; de ahí la forma de espiral que siguen dichos estados.

A continuación se definen en forma más amplia dichos estados:

#### **3.2.8.1.1.1 Estado del hogar**

Mc Laren (2007:108) concibe este estado como “*tipos particulares de interacciones entre los alumnos y los miembros de su familia*”. En nuestro caso, también se refiere a las interacciones con la familia, sólo que en lugar del alumno se trata del trabajador participante en el *proceso ritual*. Aunque estas interacciones no son observables a través de la observación directa, pues los familiares de los trabajadores no se encuentran presentes en la organización, fue posible indagar en dichas interacciones, escuchando las conversaciones sostenidas entre compañeros durante el periodo de observación; y mediante los comentarios vertidos en las entrevistas. Aún cuando aparentemente el estado del hogar es ajeno al *proceso ritual*, su influencia sobre éste es innegable por tres razones; la primera es desde el punto de vista del trabajador, ya que sus relaciones familiares son el soporte que le otorga estabilidad para el desempeño de sus funciones laborales, es decir, existe una transferencia del estado del hogar al trabajo que se manifiesta en su actuación, el entrelazamiento entre los dos contextos es tan estrecho, que metafóricamente, la organización se convierte en un segundo hogar para el trabajador.

Marco: “*Yo tengo una relación de 14 años con una persona, yo ya me formé...yo disfruto mucho mi familia, a mí lo que más me gusta es salir y estar con mi familia...*”.

Jorge: “*A veces viene uno con problemas de la casa y no es bueno mezclarlos con el trabajo para no entorpecer las actividades*”.

Lorena: " *[La organización] es como una segunda casa, aquí nos apoyamos entre todos, somos psicólogos, doctores porque de repente escuchamos al compañero y lo tratamos de apoyar*".

Victoria: " *[Los compañeros] a veces me preguntan por mi niño, por mis hermanos, por mis papás*".

Héctor: " *A mí no me gusta que se pelee mi familia, mi papá, mi hermana, yo voy hablo con ellos; igual aquí en el trabajo...*"

Por otra parte, la organización es consciente del valor de las relaciones familiares en el trabajo, trata de reforzar este valor apoyando al trabajador que tiene problemas de esta índole y demostrando el interés que tiene en la familia.

Marco: " *La señora Grace, la señora Tere, la señora Chiquis, ellas nos ayudan bastante, me echan la mano digamos en problemas emocionales, familiares... ellas lo que desean es que el trabajador esté apto para cualquier actividad, que estén sin ningún problema, que te evite hacer ciertas actividades*".

Lorena: " *Ha habido muchas situaciones personales, familiares y es donde a Alianza le importa su personal, independientemente de que sea interés en el trabajo también se interesa por su personal y que estemos realmente contentos...*"

Jorge: " *En mi caso que tengo dos niños, cuando nació el primero [la empresa] mandó una canasta de frutas al hospital, a mi esposa, y ya posteriormente aquí me entregaron una canasta con ropita...*"

Arturo (Director General): " *[En una reunión mensual] "Quiero dar aviso del nacimiento de 2 hijos, el de David Cueva que ya nació y el de Jesús Uribe...el de David fue niño, primer hijo y el de Jesús fue niña*".

Finalmente, se puede afirmar que la misma organización practica el valor de la familia, dado que el Ing. Arturo, quien es el Director General constituye la parte estratégica y dura de la empresa, mientras que su esposa, la Sra. Grace, quien funge como Jefa de Desarrollo Organizacional tiene a su cargo la parte humanista o blanda de la empresa. De esta forma el

estado del hogar se convierte en un elemento fundamental del *proceso ritual* y determina en gran medida la actuación del trabajador.

Tomás: “...el ingeniero Arturo, la señora Grace son gente de muchos valores, son gente de familia, entonces eso lo transmiten también...”

Grace (Jefa de Desarrollo Organizacional): “El Ing. Arturo es una persona paternalista, que se preocupa por su personal”.

Karina (Jefa de Recursos Humanos): “El Ing. (Arturo) no es un jefe normal, es un jefe paternalista que se interesa por su personal”.

Con base en el análisis anterior, se puede afirmar que el símbolo más importante del estado del hogar, es “*la familia*”, pues ésta le otorga estabilidad al trabajador y le permite cumplir con sus funciones de forma más eficiente, por ello, podemos afirmar que la familia da lugar a un valor fundamental para el trabajador: “*la estabilidad*”. AVSA, Agencia Aduanal, reconoce la importancia de dicho valor, y por ello, realiza acciones para que el trabajador se sienta cómodo dentro de la organización, al grado de que éste la considere como una segunda casa, en la cual encuentra la confianza y el apoyo de sus compañeros y de los directivos; quienes genuinamente se interesan en que el trabajador no venga con algún problema familiar a la empresa. Los apoyos que proporcionan los directivos de AVSA, son tanto de tipo psicológico como de tipo económico; y por ello, el trabajador muestra *orgullo de pertenencia* y *lealtad* hacia la misma; dos valores de tipo corporativo promovidos por la empresa; los cuales desde nuestra perspectiva se entrelazan con la cultura organizacional.

#### **3.2.8.1.1.2 Estado de relajación**

Este estado es definido como un estado de confort, como un momento temporal que le sirve al trabajador para liberarse de la presión y el estrés provocado por sus obligaciones y responsabilidades dentro del *proceso ritual*, a través de la interacción con sus compañeros. Es posible categorizar con este estado, diferentes espacios de tiempo por los que transita el trabajador en el *proceso ritual*; espacios establecidos por la organización como: el tiempo permitido para el almuerzo dentro de la empresa, el cual debe ser breve, entre veinte minutos y

media hora, y debe hacerlo antes de las 10 de la mañana; el horario de comida en el caso de los trabajadores que comen dentro de la empresa en el espacio denominado *La Palapa*, o que salen a comer a restaurantes cercanos con sus compañeros; mientras en el caso de los trabajadores que van a sus hogares o que comen con familiares, se estaría retornando al estado anterior denominado del hogar.

*11 de noviembre de 2008*

Se hacen las 2 de la tarde y todos los empleados comienzan a abandonar el lugar, hasta el *personal* que está cerca de donde me encuentro apaga la luz y dicen entre ellos que es hora de comer.

*14 de noviembre de 2008*

Cuando Toño regresa de desayunar, le pregunto si se pone de acuerdo con alguien para bajar a *La Palapa* y me dijo que se iba solo y que allá encontraba a algunos compañeros. Le cuestioné acerca de qué platicaba y me dijo que de la comida, le dije “¿y platican del trabajo?” y dijo con cierto énfasis y un movimiento de mano “nooo, tratamos de olvidarnos del trabajo” “hablamos de sus novias o de otras cosas”.

*25 de noviembre de 2008*

Son las dos de la tarde con 2 minutos, el personal comienza a despedirse, “*hasta el rato*”, otros dicen “*provecho*”...otros se quedan hasta que dejan lista una tarea de algún trámite... se oyen algunas llaves que empiezan a sonar, pero en general no han apagado ni la luz, ni el aire acondicionado, todavía quedan algunas personas sentadas en sus lugares y ya son las dos con quince minutos, otros se despiden “*nos vemos al rato, buen provecho*”.

*21 de enero de 2009*

Toño baja a desayunar a la hora que puede y no se pone de acuerdo con alguien porque siempre hay compañeros de otras áreas. Para la comida Diego se pone de acuerdo con Anabel y Marco, dice que se completan cuatro mesas para diez personas cada una.

Victoria: “*Siempre bajo con Silvia a veces platicamos del trabajo cuando tenemos cosas pendientes y si no personales, de algo que tengamos por realizar, salimos mucho...cada 15 días vamos a alguna parte*”.

Alma: “Yo me siento ahí con el que esté... platicamos sobre el trabajo, sobre las cosas diarias”.

Tomás: “Cuando me quedo [a comer] porque no traigo carro o tengo mucho trabajo... estoy conviviendo con los compañeros y se habla de todo tema, de temas varios o que ya se fueron unos de pachanga y pues ya empiezan a platicar las anécdotas, en fin temas varios...te sirve eso”.

Otra categoría la constituyen los espacios buscados por el propio trabajador, como: los saludos y pláticas informales, así como las bromas y risas espontáneas que tienen lugar durante las actividades laborales, incluyendo reuniones y cursos; en este caso, no hay un horario establecido sino que pueden ocurrir en cualquier momento; sin embargo a través de la observación directa se puede afirmar que son parte del *proceso ritual*.

*11 de enero 2008*

Ana con una taza que acaba de llenar con agua en el garrafón se topa con Jesús y le dice “eres enfadosito”... “nomás no vayas a decir que hiciste esa tranza porque te van a poner, “jmm” murmuró.

María se encuentra con Sonia en el pasillo, chocan y se van deslizando y sonriendo. Al final se oye una risita.

*25 de noviembre de 2008*

Me dijo Toño que los tramitadores salen más temprano, entre seis y seis con treinta minutos, y que él salía a las 7; pero después se le salió decir que se quedan a veces hasta las siete y media los cinco ejecutivos que están en su estación de trabajo porque a esa hora ya no entran llamadas, y Diego pone música y se ponen a platicar, contar chistes o cantar.

Marco: “Cuando hacen bromas me gusta reírme, para liberar un poco la tensión, el estrés”.

Lorena: “Casi siempre con el que tienes al lado es con el que más platicas porque de repente te surge alguna duda en la importación que estás haciendo, en alguna maniobra

*y le preguntas como en un tiempo de relax, oye qué hiciste, la verdad es un buen ambiente porque con todos tenemos relación”.*

Victoria: *“Nosotros tenemos lo que es el emergente, como un mensajero interno... y alguien me dijo algo chistoso, algo que me causó risa”. “Más que bromas suelen ser muy carretas, de echarte carreta de burla si te equivocas, no es con el afán de molestarte sino para fregarte. A veces ese emergente tú puedes mandarlo a todos, o algún chiste que te haga reír”. “Es para relajarse. Eso te ayuda porque si no fuera por esas cosas, ni modo que todo el tiempo estés así [hace una cara de rigidez] frente a la computadora”.*

Héctor: *“Pues yo estoy a un lado del radio y de repente oigo a los tramitadores que están en la radio y de repente se equivocan y me río”.*

*21 de agosto de 2009*

[Conversación entre tramitadores]

- *“Rosas, el temible rosas ¿un pozolito ahorita cómo nos caería?, oye y ¿supiste que se murió doña Soco la del mercado?”*

- *“¿Doña Soco? ¿dónde se ponía?”*

Llega una Ejecutiva llamada Marisol y el tramitador empieza a cantar las siguientes notas, aludiendo al nombre de la Ejecutiva:

- *“Sol, sol, sol, sol, la, la, la, la, la, mi, mi, mi, mi, mi”*

La Ejecutiva sólo sonríe.

El estado de relajación es un momento lúdico para el trabajador, donde puede expresarse libremente con sus compañeros de trabajo, se libera de máscaras y formalidades que demanda la interacción con terceros involucrados en las operaciones aduaneras, entre otros se puede mencionar a clientes, transportistas, funcionarios aduanales, agentes navieros, o incluso personal de la misma organización. Son momentos importantes para la vida cotidiana de la organización, y sin los cuales el trabajador sentiría pesada su permanencia en la misma. Además de eso, se rompe con la monotonía del espacio físico, con el silencio dominante que propicia y genera mayor estrés para el trabajador; se crea un ambiente idóneo para la participación y cooperación entre los participantes en el proceso. Se podría afirmar que el *principio* que se mantiene en este estado es la *eliminación del estrés*.

*12 de noviembre de 2008*

Apenas son las ocho con diez minutos, hace diez minutos que entraron [los trabajadores] y ya están metidos en sus tareas, todo en completo silencio, después de un rato, llega el Director de la Agencia... Ahora se escuchan unos murmullos y algunas personas se levantan y otras se sientan, algunos conversan brevemente. Pero en general todos están en sus labores. Pasa el tiempo y no hay nada extraordinario, todos en sus lugares trabajando, los diálogos son muy breves y me pregunto ¿por qué todos están callados?... De repente se escucha detrás de mí un “hola” y alguien que responde “hola”. Después se escuchan comentarios y bromillas entre los empleados, con lo que se rompe la monotonía del trabajo.

*25 de noviembre de 2008*

De repente se queda todo muy callado, suena un teléfono por allá, alguien contesta, se oyen detrás de mí unas tijeras cortando papel, todo está muy quieto... Le pregunto a Gerardo porqué la gente está en sus lugares y no se paran a platicar, me dice que es “*por la responsabilidad de cada quien. La mayoría de la gente sabe qué hacer, sabe que hay cosas que hacer, que si no se apuran hoy, mañana van a tener más trabajo, que si el cliente no paga, a ver quien va a pagar*”, agrega que “*de repente se pierden 2 ó 3 minutos, pero no más*”.

Alma: “*De repente como te has fijado, la oficina se pone en silencio durante un tiempo, parece que no hay nadie y de repente alguien dice algo y se equivoca y todos soltamos la risa. Nos reímos del que se equivocó o de cómo se ríen los demás. Así es generalmente el ambiente, es un relax*”.

En este estado, la *communitas* es perfectamente visible, ya que las relaciones sostenidas entre los empleados se encuentran fuera de la estructura formal, y como señala Turner (1988: 132), la *communitas* surge donde no hay estructura; aunque él se refiere a la estructura social pues su objeto de estudio fueron las sociedades preindustriales, nosotros retomamos el término para el estudio de las organizaciones. Consideramos que estas relaciones de tipo informal que se presentan en la *communitas*, son las que permiten la identificación entre los participantes y estimulan los vínculos de amistad y cooperación entre ellos. Además, retomando a Collins









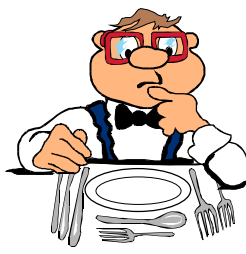



(2009:IX) la interacción entre los participantes genera energía emocional, solidaridad grupal y un sentimiento de membresía.

En general, los momentos en que el trabajador permanece en el estado de relajación son muy breves, exceptuando el tiempo de dos horas destinado para la comida, que oficialmente no constituye parte del *proceso ritual*, pero que por conveniencia para algunos trabajadores que viven lejos de la organización, se quedan a comer en *La Palapa*<sup>28</sup>, se puede considerar este espacio como parte del estado de relajación, sin embargo por sus características procesales y simbólicas constituye un ritual específico del estado de relajación, y lo denominamos *Ritual de La Palapa*. El cual se muestra en la figura 13:

---

<sup>28</sup> “*La Palapa*”, es un espacio de estilo campestre construido con madera y palapas secas, rodeado por plantas verdes, donde se encuentra una pequeña cocina y un mostrador, además de un área donde caben 4 mesas redondas con 10 sillas cada una. Este lugar proporciona un aire de libertad, ya que se encuentra al final del edificio corporativo, alejado de la tecnología y la modernidad que prevalece en las oficinas; crea la sensación de estar alejado del trabajo y los problemas.

**Figura 13. Ritual de la Palapa**

 <p>Aquí está la lista de comida. ¿Alguien va a querer? [Ejecutivo]</p>	 <p>¿Qué va a haber hoy de comer? [Trabajador]</p>	 <p>¿Ya nadie va a encargar comida? Porque ya se va la lista. [Ejecutivo]</p>	
<p>9:00 a.m. Llega la lista de comida</p>	<p>9:00 a 10:00 a.m. El personal selecciona la comida de su preferencia.</p>	<p>10:00 a.m. El Ejecutivo encargado manda la lista al área de cocina.</p>	<p>2:00 a 2:30 p.m. El personal baja a La Palapa para comer.</p>
	 <p>¿Cuál es tu nombre? [Encargado de la comida]</p> <p>Para ti, son 2 quesadillas y</p>		
<p>2:00 a 2:30 p.m. El personal forma una fila para solicitar sus alimentos.</p>	<p>2:00 a 2:30 p.m. Los encargados de la comida entregan el pedido de cada trabajador.</p>	<p>2:00 a 2:30 p.m. Los trabajadores toman asiento y empiezan a comer.</p>	<p>2:00 a 2:30 p.m. Personal encargado de la comida reparte una jarra con agua fresca en cada mesa.</p>
			
<p>2:00 a 2:30 p.m. Mientras comen, los trabajadores conversan, ríen y bromean entre sí.</p>	<p>2:30 a 4:00 p.m. Los trabajadores se retiran de La Palapa, algunos van a su escritorio y otros se quedan conversando en otro lugar del edificio.</p>		

Fuente: Elaboración propia.

La figura 13 muestra la estructura del ritual de *La Palapa*, en el cual se hace visible la existencia de la *communitas* y del *principio* de este estado <<la eliminación del estrés>> a partir de las conversaciones y diálogos sostenidos entre los trabajadores:

*24 de noviembre de 2008*

Noté que la mayoría de los trabajadores llegan a comer, platican un poco acerca de sus experiencias en el trabajo, cosas triviales como programas de la televisión, el tema de moda es la posada y su tema de “*Vaqueros*” a propósito de que ésta va a ser en un restaurant llamado “*Los tres potrillos*”.

*Diálogo 1*

Jesús: *Oye, ¿dizque la posada va a ser en Los tres potrillos?*

Arturo: *Supuestamente.*

Jesús: *Yo ni caballo tengo. ¿Oye y van a contratar tacos o qué... tú los propusiste o qué?*

Arturo: *No, yo ni en cuenta.*

Gabriel: *Vamos y nomás nos ganamos la pantalla de plasma, o el Atos.*

Jesús: *¿Rifan un auto?*

Gabriel: *No, nomás de formal prisión.*

*Todos los que están sentados en la mesa se ríen.*

*Diálogo 2*

Arturo: *Oye, ¿ya viste los dibujos éstos, los círculos que aparecen en Tokio?*

Jesús: *Dicen que tienen una máquina para aplanarlos.*

Arturo: *No, pero están exactos, en tercera dimensión imagínate.*

*Se pusieron a hablar después acerca de actrices como Ninel Conde, de que le embargaron su casa, y del programa Amigos del Alma de Televisa. Alguien señaló que Ninel cobra trescientos mil por espectáculo y algunos se sorprendieron. Siguieron con Alejandro Fernández diciendo que cobra un millón por presentación. Y así continuaron hablando sobre temas de televisión, hasta que empezaron a retirarse.*

Hay periodos prolongados en que el espacio físico donde se desenvuelve el *proceso ritual* permanece en silencio, esto es debido a la concentración del trabajador en sus tareas, es decir, su actuación se desarrolla en mayor medida en el siguiente estado, denominado estado de formalidad.

### **3.2.8.1.1.3 Estado de formalidad**

Una vez que el trabajador llega a la empresa y comienza a realizar sus actividades laborales, se dice que se encuentra en el *estado de formalidad*. Este estado implica cumplir con las actividades necesarias para llevar a cabo las operaciones aduaneras, incluye las interacciones de carácter laboral; sean éstas en forma directa, por teléfono, correo electrónico o radio; y que de manera rutinaria se establecen con otras personas participantes en los procesos de importación y exportación, éstas pueden ser compañeros de la misma organización, o personas y organismos externos involucrados en el *proceso ritual*; en este caso se considera a los clientes, operadoras, transportistas, agentes navieros, ejecutivos bancarios, funcionarios de aduana, SAGARPA y Policía Federal, entre otros. Además, como parte de este estado se considera la participación de los trabajadores en eventos de carácter formal, determinados por la dirección de la organización, tales como reuniones y cursos.

*14 de noviembre de 2008*

Son las 10:10 de la mañana, entro a la oficina y nuevamente todos se encuentran trabajando, camino hacia el escritorio que me asignaron y de repente algunos levantan la mirada y sonrían, otros ni se dan cuenta de mi presencia, continúan concentrados en sus actividades, me siento y observo que unas personas hablan por teléfono, otras trabajan en la computadora y algunas llevan y traen documentación de un lado a otro, mientras una más saca algunas fotocopias...

*12 de enero de 2009*

[Diálogo telefónico de Alma (Encargado de SIMO)]

- Espérame no me lo mandes,
- ...
- no, no, una hora más, es que se va a ir a México la camioneta,
- ...

- dile que me aguante,
- ...
- si me lo quiere mandar que me lo mande allá,
- ...
- como una hora ¿no?,
- ...
- poquito menos.

*[Diálogo entre Karen (Ejecutiva de Tráfico) y Alma (Encargada de SIMO)]*

- Alma, me dice este Jaime que hay un BL que tiene demoras, que si pudieras apoyarme a entregarme el cálculo, para irlo finiquitando y que se vaya...
- espérame un momento... me voy a quedar con esta hojita,
- sí aquí con esto, debe demoras ¿eh?,
- sí ya con esto, ya me lo explicaron,
- ok, gracias.

*[Diálogo por radio entre el Rafael (Supervisor de Embarques) y Jaime (Tramitador)]*

- Jaime, Jaime, Jaime, para hacerte llegar unos cheques ¿en qué parte estás ahorita?
- Fondepport
- ¿ya saliste?
- afirma, afirma, afirma
- ok, son tres cheques tienes que llevarlos a (inaudible), son unas garantías.

Marco: *“Inicio con lo que me den, con la actividad que me den... el Coordinador también tiene conocimiento, ¿qué es lo que más urge primero? en sí el trabajo, ¿qué es lo que más urge?, no, pues un despacho”.*

Victoria: *[Respecto a su trabajo cotidiano] “Checo la entrada, subo, prendo la computadora, ya tengo los pendientes para el día de hoy en el escritorio, nosotros tenemos horario para realizar las cosas, yo me voy de lo más rápido, si puedo les ayudo, después es contestar correos.... al final del día tengo que mandar reportes, a las 4 empiezo a hacerlos, si tengo cosas pendientes las hago. Bajo a desayunar como a las 9.*

*Es muy raro que coma aquí, de 2 a 4 nos dan el horario para comer, en temporada siempre me quedo hasta tarde, como a las 11. En junio hubo mucho trabajo...”*

*Alma: “Llego entre 5 y 10 para las 8 porque vivo lejos...cuando llego no hay nadie porque la mayoría llega a las 8, subo, prendo la computadora casi antes de sentarme, pongo mi música, tengo unos audifonos y me pongo uno para concentrarme en mi trabajo. Saludo a quienes van llegando, buenos días, buenos días, y así empiezo a revisar los pendientes del día anterior...Siempre sé lo que tengo que hacer, los ejecutivos me traen la solicitud y yo hago los pedimentos, saco las copias y se los regreso”.*

*Omar: “Hay que pelearse en la aduana, hay discusiones con la aduana, a veces tiene duda la aduana, la aduana es muy intransigente, es gobierno, muy falto de preparación, el gobierno es así, muy prepotente hay que ir a demostrarle a los señores que están mal... vas ahí a estar dialogando con ellos...vas ahí a exponerle los argumentos, vas a escucharlos, vas a dirigirte con todas las formalidades, aunque el tipo te caiga mal tienes que hacer prevalecer tu punto de vista, tus argumentos...”*

Mención aparte merecen los clientes, pues dentro de este estado existe una visión compartida por todos los participantes del ritual: dar un buen servicio al cliente, que el cliente se sienta satisfecho con su trabajo para que continúe solicitando los servicios de la empresa; este principio “*la satisfacción al cliente*”, se encuentra presente en la mente del trabajador, incluso se puede afirmar metafóricamente, que lo “*trae tatuado*” pues tiene una clara conciencia de lo que éste significa para la empresa. La influencia del cliente en el *proceso ritual* es determinante en este estado, pues se desarrolla alrededor de este principio, y constituye un símbolo dominante.

*Marco: “Nosotros dependemos del cliente, de que le demos un buen servicio, porque si no le damos un buen servicio, el cliente se nos va y no ganamos, o sea, si no damos un buen servicio el cliente dice: ¿sabes qué?, gracias, me voy con otra agencia y nosotros ya dejamos de ganar con él”.*

*Lorena: “Para mí es importante tener una buena relación con los clientes más que nada para no perderlos como clientes...uno sabe que el cliente que se quede, es que tenemos trabajo, de mi parte es cuidarlos porque yo sé que por los clientes que manejo son por*

*los que estoy trabajando aquí. Independientemente de si se va uno u otro puedo seguir trabajando pero digo entre más clientes tengamos y no se vayan...”*

Victoria: *“Siempre al menos me queda claro esa parte de que el cliente te exige y te está pagando por un servicio”.*

Héctor: *[Los clientes] “...si te están mentando la madre, hay que decir ‘sí está bien’... yo he visto a algunos compañeros que se tienen que quedar callados”.*

Alma: *“Siempre que hay un cliente, pues nosotros sabemos y tenemos que ponernos a trabajar derechitos, debemos bajar el café y las galletitas del escritorio, siempre en el pizarrón de la entrada ponen si va a haber clientes y cuando entramos nos fijamos, también mandan un emergente que nos llega a todos, donde avisan que ya llegó el cliente para que guardemos silencio y estemos en nuestro lugar”.*

Tomás: *“...porque estamos aquí como una empresa de servicios ¿quién nos da de comer?, el cliente, entonces a quien debemos de tratar bien, al cliente”.*

El estado de formalidad le permite al trabajador exhibir cierta libertad en su actuación, es decir, tiene un marco de acción que le permite organizarse y decidir sobre la manera de realizar sus actividades laborales, ya que no existe presión, ni coerción por parte de los directivos de la empresa para realizar su trabajo, cada quien sabe qué hacer y cómo hacerlo, se le otorga una cierta autoridad y responsabilidad por las operaciones que tenga a su cargo. De esta manera se puede afirmar que la *responsabilidad*<sup>29</sup> es otro de los valores compartidos por el grupo de trabajo, ya que cada quien sabe lo que tiene que hacer y no hay necesidad de detener actividades por consecuencia de la irresponsabilidad de algún trabajador. Otro valor que se agrega es el *compromiso*<sup>30</sup>, sin el cual desde nuestro punto de vista no existiría la responsabilidad, ya que va ligado a ésta.

---

<sup>29</sup> Según Carreras, L. (2006) *“la responsabilidad es cumplir un trabajo sin presión externa alguna”.*

<sup>30</sup> De acuerdo con Porter, L. et al. (1974:603) compromiso es *“la fuerza relativa de la identificación de un individuo e involucramiento con una organización particular...”.*

*12 de noviembre de 2008*

Verónica [Supervisora de Ejecutivos]: *“Tengo el mejor equipo, porque no he tenido necesidad de llamar la atención a los ejecutivos... cada ejecutivo sabe lo que tiene que hacer, no hay razón para llamarles la atención, solamente se les puede sugerir”.*

*25 de noviembre de 2008*

Gerardo, [Supervisor de Ejecutivos comenta respecto a la pregunta ¿por qué la gente permanece mucho tiempo en sus lugares?] *“es por la responsabilidad de cada quien. La mayoría de la gente sabe qué hacer, sabe que hay cosas que hacer...”*

[La respuesta de Toño a la misma pregunta es] *“yo tengo un espacio en el escritorio para dejar los documentos pendientes y que cuando no hay documentos ahí, busco otro en la bandeja y cuando los saco, entonces ya tengo tiempo para revisar mi correo o hacer otra cosa”.*

Lorena: *“Mi trabajo del área depende de las temporadas de los clientes que tengo asignados, yo tengo clientes de mercancía perecedera en temporada de diciembre a abril, es la que viene de Chile, tengo que programarlo todo el año”.*

Victoria: *“Ya tengo los pendientes para el día de hoy en el escritorio, nosotros tenemos horario para realizar las cosas, yo me voy de lo más rápido, si puedo les ayudo, después es contestar correos.... al final del día tengo que mandar reportes, a las 4 empiezo a hacerlos, si tengo cosas pendientes las hago... en temporada siempre me quedo hasta tarde, como a las 11, como en junio que hubo mucho trabajo”.*

Héctor: *“Yo creo que hubiera estudiado esto mejor, el trabajo es movido es de acá para allá, de estar al teléfono, de mandar maniobras, me gustó mucho y me ayudó a relacionarme más”.*

Alma: *“Siempre sé lo que tengo que hacer, los ejecutivos me traen la solicitud y yo hago los pedimentos, saco las copias y se los regreso”.*

Marco: *“Siempre estoy al pendiente de estar en apoyo con todo y tratar de sacar mi trabajo lo más bien posible, más bien no me preocupó, me ocupó...”.*



El estado de formalidad representa el estado en que el trabajador permanece por más tiempo durante el *proceso ritual*; de su desempeño en este estado depende la eficacia y eficiencia de las operaciones aduaneras, por tanto dicha responsabilidad le genera un alto grado de estrés. Este vínculo entre el estado de formalidad y el estrés del trabajador se debe principalmente a que los trabajadores laboran a contra reloj, pues existen tiempos y formas establecidas para el cumplimiento de las operaciones, que de no hacerse oportunamente generan demoras y gastos en el proceso aduanero, por lo tanto podemos afirmar que un símbolo característico de este estado es el “reloj”, pues existe la presión de revisar continuamente que las actividades estén dentro de los tiempos especificados para el despacho aduanal.

*25 de noviembre de 2008*

Lupita, [Encargada de Caja] *“Hay gente que no está de acuerdo pero se les entiende porque están presionados por el estrés, y eso, pero bien”.*

Gerardo, Supervisor de Tráfico: *“La mayoría de la gente sabe qué hacer, sabe que hay cosas que hacer, que si no se apuran hoy, mañana van a tener más trabajo”.*

*16 de enero de 2009*

Luis, [Coordinador de Embarques] *“Es que es mucha presión aquí. – y luego no todos tenemos tolerancia como para que vengan y te digan a ver cómo vas con mi maniobra, a veces como que te hostigan –por ejemplo, con el muchacho que llamó que quería decirnos a qué hora vamos a trabajar, es el dueño de la transportista, pero como a veces están muy allegados a los clientes, se sienten que no les puedes decir nada”.* Le pregunto si hay conflictos con los ejecutivos y me responde que cuando están presionados, pues nada más que les urgen los documentos, pero no hay conflictos.

Arturo, [Director General] *“el 80 por ciento del tiempo es estrés...siempre andamos apurados”.*

Marco: *“Mi trabajo es estresado... hago rápido esta actividad, hago la otra”.*

Lorena: *“Andamos todos bajo presión sobre los tiempos del puerto... de repente sí hay ciertas presiones en las que algún compañero pudiera no contestarte de alguna buena manera, o demás, por lo regular todos entendemos la presión que hay con los tiempos”.*

Victoria: “Me gusta mucho lo que hago, a pesar de que es un poco estresante y que tengas que lidiar con mucha gente, no depende de ti todo el despacho, hay que estar al pendiente del importador, todo el día estás ocupado, pero me gusta...”.

Alma: “Estresante el trabajo porque ahorita acabo de agarrar este nuevo proyecto, de coordinador de transporte, entonces ya sabrás, lidiar con los ejecutivos y aparte con los transportistas”.

Leticia: “...lo que sí es cierto es que la rapidez de la operación en momentos te obliga a centrarte en el trabajo...”.

Marco: “El trabajo es un todo, en el trabajo estoy porque me gusta ahorita lo que hago, sí es estresante, sí lo disfruto y te llega a cansar, o sea sí te genera cansancio físico, cansancio mental porque todos los días se te presentan situaciones y todas son muy diferentes y todas tienen que tener solución inmediata, independientemente de que no es algo que tú estés llevando sí te involucra en él ¿cómo puedes apoyar para solucionar?”

Una de las características más importantes del estado de formalidad es que resalta uno de los valores trascendentales para cualquier sociedad: la *cooperación*<sup>31</sup> Ésta se manifiesta entre los miembros de la organización en todo momento del *proceso ritual*. Desde nuestro punto de vista, este valor surge por la necesidad de responder rápidamente a las exigencias que demanda la actividad aduanera, obligando a los trabajadores a apoyarse mutuamente, dejando de lado sus diferencias personales.

10 de enero de 2008

[Diálogo entre ejecutivos de tráfico]

Miguel - El permiso, ¿cómo le vamos a poner? ¿se subdivide?

Óscar - Sí se subdivide.

Felipe - Pásale la Ley.

[Óscar se levanta y se dirige con el Miguel para explicarlo algo inaudible].

Miguel - ¿se le pone la clave?

---

<sup>31</sup> “Cooperación es la acción que se realiza juntamente con otro u otros individuos para conseguir un fin común”, debe haber reciprocidad, de lo contrario será sólo ayuda (Carreras, et. al. 2006:237).

*[Óscar dice algo inaudible]*

Miguel - no, no, nomás tengo duda de si le pone la clave.

*11 de enero de 2008*

*María se lamenta con Lupita porque no obtiene una información que solicita y que ya van dos veces que la pide. Lupita se dirige hacia el garrafón y le dice que cuando regrese le da solución. María le da las gracias.*

Miguel – “¿Alguien tiene unas (inaudible) que me regale?”

*[Lupita se levanta y le entrega unos documentos]*

*[Luisa se levanta también y le entrega unas hojas]*

*[Miguel agradece].*

*21 de noviembre de 2008*

Miguel - Jaime un favor, no la vayas a recuperar, porque la vamos a imprimir mañana.

Jaime - Ok,ok,ok, yo voy a tardar en llegar porque traigo algunas cosas que hacer.

*[Señala Armando, Ejecutivo refiriéndose a sus compañeros de equipo] “yo les ayudo cuando están saturados y ellos me ayudan cuando estoy saturado”.*

*24 de noviembre de 2008*

Gerardo: “Sí, lo que pasa es que a Celis se le acumuló la chamba y le estoy ayudando...se supone que entre todos debemos hacer la chamba...nos ayudamos entre todos”.

Marco: “Se observa mucho apoyo con los compañeros porque hay que darles la mano,...el ayudar es bueno, nos hace ser más unidos”.

Jorge: “Yo también les he pedido ayuda, como cuando vas a cargar a dos lados, oye, hazme el paro de que estés aquí para que metas la camioneta. O en el caso de: llévate estos papeles, tú ya vas para la oficina. Al igual uno pide favores. Todos nos echamos la mano. Siempre son flexibles para todo este tipo de cosas...“Es el compañerismo que tenemos, de ver que todos estamos en los mismos problemas, si fallas tú, fallo yo, o sea todos estamos en el mismo barco”.

Lorena: *“Yo he recibido mucho apoyo de parte de la empresa, de los directivos, de los propios compañeros, de todas las empresas que conforman Alianza...ayudo cuando no tengo pendientes, independientemente si tenemos o no trabajo, la mayoría vemos los reportes y sabemos quién tiene trabajo, si no me dice Gus, yo le propongo ‘oye sabes qué este día no voy a tener mucho trabajo, por si necesitas yo les puedo ayudar’”.*

Victoria: *“Unas personas sí te apoyan en cualquier duda que tengas, siempre están al pendiente de ti, de lo que necesitas para ayudarte y apoyarte...para mí es una excelente convivencia, los veo solidarios y unidos...en mi equipo todas te apoyan, siempre están disponibles para ti, a pesar de que tengan trabajo te echan la mano, cuando te equivocas te regañan pero no te gritan, sólo se aclara el problema... lo que pasa es que es regla o ya se volvió regla, lo que pasa es que cuando están saturado se apoyan entre ellos”.*

Héctor: *“Mi compañera Elfa me decía <<oye si no puedes con esto yo te ayudo, o nos dividimos el trabajo>>.... Elfa y yo nos apoyamos mucho. Por decir anoche ya era tarde, yo terminé mis pendientes y le dije <<oye quieres que te ayude en algo>>, y me dijo <<ah sí hazme una carta de vacíos>>... Todos se ayudan en el área... me gusta ayudar a la gente”.*

Alma: *“Siempre que pide ayuda algún compañero, nos apoyamos, ahorita estoy ayudando a una muchacha que estaba en Lázaro... como no sabe algunas cosas me pregunta y la ayudo...a veces cuando alguien va a bajar pregunta si a alguien se le ofrece algo”.*

Leticia: *“Me gusta ayudar y te sientes bien...”*

Tomás: *“La mayor parte de la ayuda es real...”*

Marco: *“Siempre estoy al pendiente de estar en apoyo con todo y tratar de sacar mi trabajo lo más bien posible, más bien no me preocupo, me ocupo”.*

Como se señaló anteriormente, la participación de los trabajadores en reuniones y cursos organizados por la dirección de la empresa, se considera también *estado de formalidad*, pues constituye parte de las mismas actividades laborales, en las cuales se dan herramientas y retroalimentación al personal para que cumpla mejor con sus funciones. La actuación de los

trabajadores en estos eventos se presenta en los rituales de revitalización, retroalimentación e instrucción que se analizan más adelante. Sin embargo, es posible afirmar que su actuación va desde sentarse y escuchar, hasta participar activamente, exponiendo dudas e inquietudes; y colaborando en la resolución de problemas y toma de decisiones.

Con base en el análisis anterior, identificamos como parte de este estado, el principio de “*la satisfacción al cliente*”, dado que el trabajo de AVSA gira alrededor del cliente, ya que los trabajadores saben que su puesto depende del buen servicio y atención que se brinde a aquél, y que en la medida que los clientes prefieran a la organización, los empleados tendrán asegurado su trabajo. Además, como producto de la interacción de los participantes en el proceso, y de la naturaleza del trabajo, surgen tres valores organizacionales: la *responsabilidad*, el *compromiso* y la *cooperación*. Por otra parte, una de las características fundamentales de este estado, es el *estrés*, pues éste predomina la mayor parte del tiempo, ya que los trabajadores laboran a contra reloj, debiendo cumplir con tiempos establecidos para el despacho de la mercancía.

#### **3.2.8.1.1.4 Estado de solidaridad**

El tránsito del trabajador a este estado se encuentra al margen de la estructura, ya que no depende de aspectos laborales, ni se encuentra relacionado con las operaciones aduaneras, sino que obedece a factores extraordinarios como cumpleaños de algún compañero o el acontecimiento de alguna situación trágica para algún trabajador del Corporativo; este último caso no se limita a la Agencia Aduanal, sino a las tres empresas que constituyen Alianza Estratégica Portuaria. En este estado la *communitas* es claramente visible, ya que la solidaridad existe entre todos los trabajadores sin importar su estatus y posición jerárquica; mientras que el *principio* que prevalece es el de “*apoyo a los compañeros*”, y que el *valor* percibido es la *solidaridad*.

La permanencia del trabajador en este estado es muy breve, entre cinco y diez minutos aproximadamente, y comprende el tiempo que deja sus actividades laborales para festejar el cumpleaños de un compañero, o apoyar económica y moralmente a otro en desgracia. En el caso de los cumpleaños, el *performance* oscila entre cantar las mañanitas, felicitar y dar un

abrazo a quien cumple años, comer pastel y convivir con los demás. Mientras en el caso de la situación trágica, el *performance* fluctúa entre el sentimiento de sensibilidad que le produce saber que un compañero está atravesando por un problema difícil y la aportación económica que otorga para ayudar al otro.

*20 de Enero de 2009*

Es el cumpleaños de un Tramitador.

[Ejecutiva] - *Ya tenemos el pastel de Chava, ¿crees que alcance a venir ahorita para partirlo?*

[Supervisor de Embarques] - *Chava, Chava, Chavita, Chavita, ¿tienes maniobras ahorita pendientes?*

[Tramitador] - *Afirma, afirma, afirma, hay una transferencia y una internación.*

[Supervisor de Embarques] - *¿Y ya te la van a entregar esa?*

[Tramitador] - *No, en un rato más.*

[Supervisor de Embarques] - *¿Podrás venir unos 20 minutos una media hora?, pero ahorita que te vengas mijo, te vas a tardar aquí como media hora.*

Pregunto al Supervisor de Embarques si a todos los que cumplen años les compran pastel y contesta un Ejecutivo, *“no, sólo a los que nos caen bien”*; el Supervisor lo desmiente diciendo *“no, no es cierto, a todos. Se cooperan todos para comprarlo”*.

Marco: *“Participo en los festejos de cumpleaños cuando puedo... para hacer más agradable el día al compañero”*.

Jorge: *“Están muy padres porque fijate que yo... de primero yo... como que me incomodaba porque en mi niñez nunca me regalaron pastel, nunca tuve compañeros, ahorita ya me acerco, ya me animo, ya me tomo la foto, como que te vas enrolando en todo tipo de actividades... es muy bueno para uno, porque te desenvuelves un poco más, pierdes la timidez, vaya”*.

Lorena: *“Me gusta participar [en los festejos de cumpleaños], generalmente quien está más cerca del que cumpleaños se pone a hacer la colecta para comprarle un pastel”*.

Victoria: *[Respecto a su participación en los festejos de cumpleaños] “Cooperando, en las fotos, ayudando a servir el pastel, el refresco, felicitarlo, cantar las mañanitas... es el*

*tiempo que tengo de convivir con la mayoría de mis compañeros, ya que en el trabajo estás sentado frente a la computadora”.*

Héctor: *“Porque por decir, una persona pide cooperación y pregunta si quieres cooperar...son buenas por lo mismo del trabajo que está uno muy estresado, llega esa pequeña reunión y se te olvida y ya que soltamos la risa y ya se amortigua más...yo nada más coopero, lo felicito y les voy a dar su abrazo porque son reuniones muy rápidas porque es en hora de trabajo”.*

Alma: *“Un día antes se empieza a pedir la cooperación para comprar el pastel. Quien empieza a veces es el supervisor u otro compañero del que cumple años, el que tenga tiempo en ese momento. Ese día se le cantan las mañanitas, y se le dan abrazos, si es mujer los hombres se forman y la van abrazando, luego se vuelven a formar; si es hombre, son las mujeres las que lo abrazamos”.*

Omar: *“De coperacha compramos un pastel, muchas veces yo pues no asisto, yo le doy un abrazo acá cuando llegan”.*

Tomás: *“Cuando cumplen años nos cooperamos para el pastel”.*

Marco: *[El sí y el no de los festejos de cumpleaños] “Sí, porque pues para el que cumple años es padre que se acuerden de ti y aunque estés trabajando recibas una abrazo, una felicitación de tus compañeros con el día a día, y el no, porque tú como cumpleaños o parte del grupo de trabajo te impide levantarte a estar con tu compañero cortando el pastel, porque o estás en el teléfono o estás en el minuto que estás en el acelere y hay veces que no te puedes parar, no te puedes levantar hay quienes a veces están jalando al cumpleaños para que se arrime... por ejemplo en el caso de los tramitadores o lo haces muy temprano o lo haces muy tarde porque ellos andan todo el tiempo fuera”.*

El *símbolo* característico de este estado es el “*pastel*”, el cual representa la solidaridad y apoyo de los compañeros.

Respecto a otras manifestaciones de solidaridad, se encuentran los eventos trágicos por los que atraviesa algún compañero; éstos pueden ir desde la muerte de un familiar hasta un accidente grave o enfermedad por la que atreviese el propio trabajador, o algún miembro de su familia,

incluso en el caso de problemas económicos fuertes. Al respecto los trabajadores se unen para apoyar moral y económicamente:

Tomás: *“Últimamente entre el año pasado y éste, se han dado casos para algunos compañeros...por fallecimiento de algún familiar o de algún ser querido, y entre nosotros surgió la idea de apoyar económicamente, bueno, moralmente pues es incondicional, pero el económico también, entonces lo hemos agarrado como un ritual por así decirlo, cuando fallece alguien se hace la colecta, pero ahí no entra la empresa, es de nosotros...depende de la persona que se trate si es de un grupo X pues entre ellos empiezan la colecta, pero ahora sí que no es obligatorio, incluso se siente padre, dentro pues de la pena, se siente padre ver la solidaridad, y ese es el caso donde más se ve...en alguna situación de que un compañero tiene un problema económico y se sabe, se le trata de apoyar, en ese sentido si hay mucho apoyo, créemelo que estoy muy, no sorprendido, no es normal vaya, yo vengo de Guadalajara y no me había tocado ver esa comunión...”*

Alicia: *“Independientemente del trabajo, hay mucha solidaridad, en la empresa sí hay solidaridad independientemente de que exista la amistad o no, la amistad cercana porque cada quien tiene ciertos contactos o amistad con gente dentro de la empresa ... pero cuando se trata de solidarizarse es todo por igual no hay diferencia...no hay de que no lo conozco, no lo he tratado, no platico o no convivo con ellos, no hay límite en ese respecto...fue algo que se dio, se dio conforme a las circunstancias porque nos ponemos en el plan de que alguna vez vamos a necesitar nosotros también ayuda y por eso hay la solidaridad porque yo también me puedo ver en el mismo problema emocional que cualquiera de mis demás compañeros, hoy es él y mañana puedo ser yo... se ha apoyado cuando ha habido enfermedades y fallecimientos ...independientemente pues ya cada persona lo hace de forma moral de qué tanta confianza tengas con un compañero que está pasando por una situación difícil...”*

Como se ha visto, en el estado de solidaridad es posible observar la manifestación de la *communitas*, pues las relaciones de los trabajadores se encuentran fuera de la estructura formal, donde el “*apoyo a los compañeros*” como principio de este estado resalta y se hace visible provocando el surgimiento de un valor organizacional: “*la solidaridad*”. Paralelamente a éstos, “*el pastel*” se vuelve un símbolo que representa tanto el apoyo a los compañeros como la solidaridad.



Los estados anteriores exhiben la transición de los trabajadores dentro del *proceso ritual*, para el caso AVSA se han identificado cinco formas rituales que hemos denominado *rituales de operaciones aduaneras*, además en dichos rituales se hacen presentes elementos culturales y contextuales que determinan la actuación de los participantes, entre éstos se encuentran: los símbolos y valores de la cultura organizacional.

### **3.2.8.1.2      Rituales de operaciones aduaneras**

Estos rituales de operaciones aduaneras se encuentran integrados por: el macrorritual, el microrritual, el ritual de revitalización, el ritual de retroalimentación y el ritual de instrucción. Cada uno de éstos, se expone a continuación:

#### *I.    El macrorritual*

Incluye todas las actividades que se realizan dentro de la jornada laboral, desde que llega el trabajador a la empresa alrededor de las 8:00 de la mañana hasta la hora de salida, la cual oficialmente es a las 18:30 horas. El resto de los rituales de operación aduanera podría considerarse dentro de este espacio macro, pero con el fin de hacer un análisis más profundo se les ha asignado una denominación específica:

#### *II.   El microrritual*

Comprende las relaciones habituales que los trabajadores mantienen con personal interno o externo de la empresa, están especificadas dentro de los procesos de exportación e importación, y son necesarias para el cumplimiento de las operaciones aduaneras.

#### *III.   Rituales de revitalización*

McLaren (2007:99), los define como “*un acontecimiento procesual que tiene la función de renovar el compromiso con las motivaciones y los valores de los participantes del ritual*”. Aquí se consideran las reuniones mensuales que tienen efecto

cada primer sábado del mes, así como las reuniones anuales que se realizan en el mes de diciembre.

#### *IV. Rituales de retroalimentación*

Contemplan las reuniones semanales o emergentes que se realizan entre los trabajadores y sus superiores inmediatos o directos. Estos toman la forma de reuniones entre el Director de Operación Aduanera y los Supervisores de Tráfico; entre el Coordinador de Tramitadores y los tramitadores; y entre la Coordinadora del Pul y los Ejecutivos del Pul.

#### *V. Rituales de instrucción*

Se refiere a los cursos que imparte la empresa dentro de su programa de capacitación, ya sea de superación personal o técnicos. Una mención importante dentro de estos rituales es el curso de autoliderazgo, el cual se desarrolla fuera de la empresa pero es obligatorio para todos los trabajadores, ya que su objetivo es “*crear un lazo más estrecho al definirlos como miembros de una tribu*”<sup>32</sup>.

El análisis de cada uno de estos rituales se realiza a continuación:

### **3.2.8.1.2.1 El macrorritual**

En este espacio se muestra la vida diaria de AVSA, desde que ingresan los trabajadores alrededor de las ocho de la mañana, hasta las seis y media que es la hora de la salida, aunque por razones de trabajo, algunos deben permanecer por más tiempo hasta terminar sus actividades. La vida diaria de AVSA, por sus diferentes facetas, hace comprender que una organización es más que una estructura administrativa definida con procedimientos, políticas y reglas; en una organización, es el elemento humano el que le da cuerpo y vida, es su actuación el que la caracteriza, una actuación influida por la cultura y el contexto; en nuestro caso, eso es lo que hace de AVSA una de las agencias más fuertes en Manzanillo. Los conceptos de *liminalidad* y *communitas* son claramente visibles en los estados de transición del trabajador al

---

<sup>32</sup> Cita textual de la Jefa del Departamento de Desarrollo Organizacional, Sra. Graciela Montemayor.

pasar de un estado de interacción a otro, a lo largo del espacio temporal en que se desarrolla este *proceso ritual*; las características de cada estado están perfectamente diferenciadas como se señaló anteriormente. Mencionar con precisión la transición del trabajador a lo largo del proceso, resulta imposible, debido a las características de las operaciones aduaneras, ya que cada uno de los participantes se encuentra en una etapa distinta dentro del proceso de operaciones, sin embargo, de manera general se tratará de presentar esta transición en el cuadro 23:

**Cuadro 23. Estados de interacción de los trabajadores en el macrorritual**

Hora	Estado de interacción	Definición
8:00 -8:10 hrs.	Estado del hogar	Antes de ingresar al trabajo, el participante cuenta con diez minutos de tolerancia.
	Estado de relajación	Los trabajadores que llegan antes del tiempo de tolerancia intercambian breves saludos y conversaciones con los compañeros.
8:10-14:00 hrs	Estado de formalidad	Es el tiempo en que el trabajador se dedica a cumplir con sus funciones.
	Estado de relajación	En cualquier momento puede entrar a este estado, ya que su permanencia en él es mínima y constituye un escape al estrés y la presión que se vive cotidianamente.
	Estado de solidaridad	Al igual que el estado anterior, el trabajador puede ingresar a este estado por un pequeño espacio de tiempo; en caso de que se presente un festejo de cumpleaños o un evento trágico para alguno de los compañeros del corporativo.
14:00-16:00 hr	Estado de relajación	Los trabajadores que se quedan a comer en el área de <i>La Palapa</i> , o salen a comer con sus compañeros a algún lugar cercano, entran a este estado.
	Estado del hogar	Mientras que los que se retiran a comer a sus casas vuelven al estado del hogar.
16:00-18:30 hr	Estado de formalidad	Los trabajadores se reincorporan a sus actividades laborales durante este

		periodo, e invariablemente pueden ingresar a los demás estados.
	Estado de relajación	Eventualmente pueden ingresar por un breve momento a este estado o
	Estado de solidaridad	En caso de festejarse algún cumpleaños o de presentarse un evento trágico.

**Fuente:** Elaboración propia

Como se observa en el cuadro 23, el trabajador puede incurrir en cualquiera de los cuatro estados de interacción durante el proceso de operaciones aduaneras.

Por otra parte, el *ethos*<sup>33</sup> reflejado en el sistema simbólico de la organización es visible en el macrorritual, y se puede afirmar que AVSA es una organización con un ambiente armonioso, donde se le otorga gran importancia al trabajador, se le brinda confianza y se le delega autoridad para el cumplimiento de sus labores, asimismo, se procura que tenga las habilidades y competencias necesarias para el buen desempeño de su trabajo; mientras que otro concepto importante característico de un *proceso ritual* es la *communitas*, ya que fuera de la estructura formal se percibe un ambiente de confianza y compañerismo entre los trabajadores, sus relaciones son armoniosas, las diferencias debido al status o posición jerárquica pasan inadvertidas, aunque hacia el Director del área el trato es diferenciado, el personal lo considera como una “*jerarquía*”, no así los supervisores, quienes lo tratan con mayor familiaridad y confianza debido a su trato más cercano; la mayoría de los saludos son cálidos, se escuchan risas y bromas compartidas, el lenguaje es respetuoso, incluyendo frases cariñosas como “*mijo*”, y un pequeño toque en la espalda o brazo del otro.

Como parte del contexto aduanal, el *estrés* está presente durante la jornada de trabajo, los trabajadores caminan de un lado a otro con cierta apuración, llevan y traen documentos, sacan copias fotostáticas, hablan por teléfono con los involucrados en las operaciones aduaneras, procuran que éstas se realicen en tiempo y forma para evitar mayores costos al cliente, a la empresa y a ellos mismos, pues sus errores les son cobrados por la Agencia; por lo tanto, “*el reloj*” se constituye dentro de este ritual como un símbolo que determina las acciones de los

<sup>33</sup> Se refiere a “*el tono, el carácter, y la calidad de su vida, su estilo moral y estético*” Geertz (1997:89).

trabajadores. Una característica adicional en este ritual es el *silencio absoluto* que permanece por varios minutos, pues los participantes se concentran demasiado en sus actividades dando la impresión de ser un área vacía hasta que de pronto algo rompe ese estado.

La razón de ser del proceso de operaciones aduaneras está constituida por uno de los símbolos dominantes más importantes, grabado en la mente de los trabajadores y principio que guía su actuación, este símbolo lo denominamos el símbolo “*misión*”, pues la misión de los trabajadores en AVSA es satisfacer al cliente. Es un concepto profundo que se encuentra arraigado en la conciencia de los participantes; para ellos el cliente es lo principal, sin el cliente no tiene sentido su trabajo, frases como:

*“Dependemos del cliente” y “aunque te estén [los clientes] mentando la ... hay que decir, sí está bien”.*

Ponen en evidencia su involucramiento, ya sea por la propia toma de conciencia de lo que el cliente representa, influidos por el contexto que los rodea, o debido al éxito de los cursos y reuniones donde el tema central es la importancia del cliente para AVSA. Por ello, consideramos que “*la satisfacción del cliente*” se vuelve a la vez principio de este ritual.

Otro símbolo sobresaliente en el macrorritual, es el símbolo “*autoridad*” como le hemos nombrado, éste se refiere a las figuras más importantes dentro de la organización, las que tienen un significado especial para los trabajadores y que influyen en su *actuación*, éstos son los jefes, se habla específicamente del Director General (Ing. Arturo), del Director del área (Lic. Óscar) y de la Jefa de Desarrollo Organizacional (Grace); quienes desde el punto de vista de los trabajadores representan un ejemplo a seguir, y son admirados por éstos, además de que encarnan la protección, el trato justo y humanitario, así como el amor y agradecimiento hacia la empresa. Expresiones como las siguientes, exhiben los valores rituales *orgullo de pertenencia* y *lealtad* hacia la organización, estos valores a su vez son promovidos por el símbolo “*autoridad*”, ya que se encuentran presentes en su declaración de valores corporativos.

[Asistente de tráfico] *“Me gusta ser un enlace de comunicación entre el cliente y mi equipo de trabajo...la gran oportunidad que me dio Grace y Arturo...ellos me sacaron de la oscuridad y he visto lo valioso que soy gracias a esta gran oportunidad”.*

[Asistente de tráfico] *“El ejemplo, pasión y entrega de la dirección...orgullo por la empresa...comparto los valores de la empresa”.*

[Asistente de tráfico] *“Tenemos los mejores jefes...tengo el apoyo de mi jefe cuando lo necesito”.*

[Asistente de tráfico] *“Ser tratado justamente, te tratan como familia...tener el mejor jefe inmediato”.*

[Asistente de tráfico] *“Confianza y apoyo con nuestro Director General”.*

[Coordinador] *“Que cuando vas y solicitas apoyo en otras entidades te atienden bien por el hecho de venir de una empresa reconocida...por disciplina, por cumplida, por honesta”.*

[Asistente de tráfico] *“(Me agrada) la filosofía del director general”.*

[Asistente de tráfico] *“Mi jefe me apoya cuando lo necesito”.*

[Asistente de tráfico] *“Me encanta el ambiente de trabajo, que te den oportunidad de mostrarte y sobre todo, que los socios se preocupen por su personal, más allá de obtener ingresos...te tratan como familia (tribu)”.*

[Coordinador] *“Hay un buen líder en esta empresa”.*

[Jefe de Área] *“Se siente bien ser parte de Alianza al final del día”.*

[Coordinador] *“[Me agrada] sus directivos son personas confiables y capaces...el orgullo de pertenencia...es una empresa seria y de grandes valores”.*

[Jefe de Área] *“El enfoque humano que tiene”.*

[Asistente de tráfico] *“La gran empresa que es...el aprendizaje que me brinda mi jefe a diario...la integridad de la empresa”.*

[Coordinador] *“La comunicación con los directores...me siento apoyada...para mí es la mejor empresa en calidad humana...encuentro comprensión y apoyo...aun en aspectos personales me siento apoyada”.*

[Asistente de tráfico] *“El ambiente laboral, la oportunidad de superación y la humanidad de los jefes”.*

[Asistente de tráfico] *“Los jefes los considero muy humanistas...me permiten expresar mis ideas y son tomadas en cuenta por mis jefes...gracias por darme la oportunidad de ser parte de Alianza”.*

De esta manera se puede afirmar que los valores organizacionales se traslapan con los valores corporativos, pues los valores *orgullo de pertenencia* y *lealtad* surgen espontáneamente en los trabajadores, generados por la interacción de los trabajadores con los símbolos *“autoridad”*, pero al mismo tiempo, son dos valores corporativos impresos en la declaración de valores de AVSA. Este traslape de valores organizacionales y valores corporativos evidencia que las acciones y estrategias del símbolo *“autoridad”* de alguna manera inciden en los trabajadores, al grado de lograr que estos dos valores influyan en su actuación.

Con base en el análisis del macrorritual, podemos construir una descripción del mismo que contemple tanto sus características, como sus principios, símbolos y valores, misma que se presenta en el cuadro 24.

#### **Cuadro 24. Descripción del macrorritual**

	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Duración de las 8am a las 18:30 pm</li><li>◆ Estados de interacción<ul style="list-style-type: none"><li>- Estado del hogar</li><li>- Estado de relajación</li><li>- Estado de formalidad</li><li>- Estado de solidaridad</li></ul></li><li>◆ Estrés continuo</li><li>◆ Silencio prolongado</li></ul>
--	---

<i>Características</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ <i>Communitas</i></li> <li>- Ambiente de confianza y compañerismo.</li> <li>- Relaciones armoniosas.</li> <li>- Status inadvertido entre los trabajadores, excepto con los directivos.</li> <li>- Saludos afectuosos.</li> <li>- Risas, bromas.</li> <li>- Lenguaje afectivo.</li> <li>- Breve contacto físico.</li> </ul>
<i>Principios</i>	“Satisfacción al cliente”
<i>Símbolos</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Ethos</i></li> <li>- Ambiente armonioso</li> <li>- El trabajador es importante</li> <li>- Se le otorga confianza y autoridad</li> <li>- Se promueve su capacitación en habilidades y competencias</li> <li>◆ “El <i>reloj</i>”: trabajo a presión</li> <li>◆ “<i>Misión</i>”: Satisfacer al cliente</li> <li>◆ “<i>Autoridad</i>”: Directivos</li> </ul>
<i>Valores</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Orgullo de pertenencia</li> <li>◆ Lealtad</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

### 3.2.8.1.2.2 El microrritual

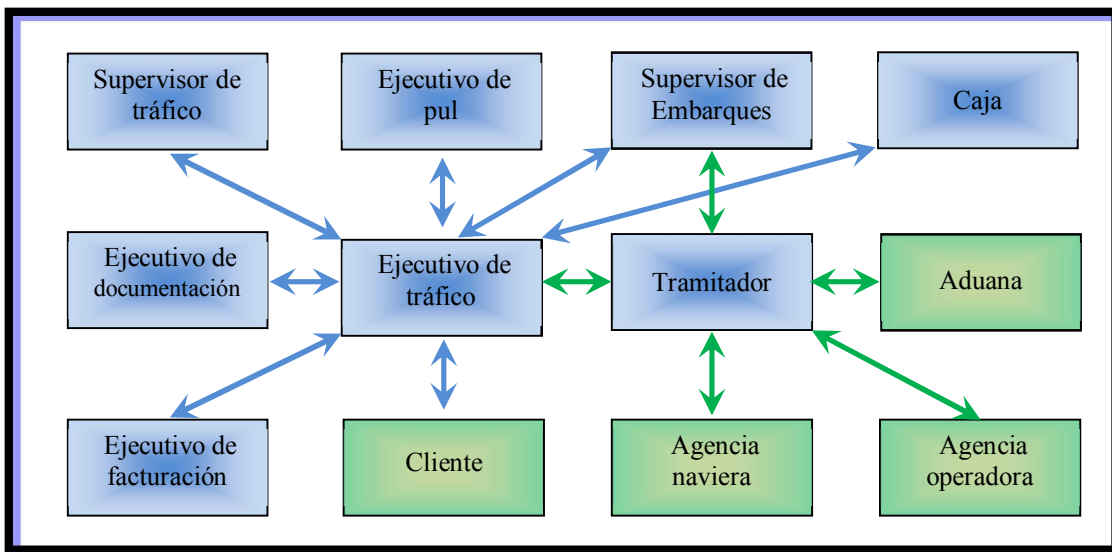
Como ya se explicó anteriormente, comprende las relaciones de carácter laboral que los trabajadores sostienen con otras personas tanto internas como externas a la empresa, dichas relaciones están especificadas dentro de los procesos de operaciones aduaneras, tanto en el de exportación como en el de importación. Estos procesos se presentan en el anexo 16 y 17 respectivamente, y como se puede observar, existe una amplia participación de diferentes puestos que intervienen en las citadas operaciones. Tratando de categorizar estas relaciones, es posible hablar de relaciones internas y relaciones externas; donde las primeras son las que se mantienen entre los integrantes de la empresa, que son: Ejecutivo de tráfico, Ejecutivo de Pul<sup>34</sup>, Supervisor de Tráfico, Tramitador, Previero, Supervisor de Previos, Ejecutivo de

<sup>34</sup> El Ejecutivo del Pul es un puesto nuevo que entró en lugar del Asistente de Tráfico, este último aun aparece en los Procesos de Exportación e Importación, ya que no han sido actualizados. El Ejecutivo de Tráfico realiza



Clasificación, Ejecutivo de Glosa, Caja, Supervisor de Embarques, Auxiliar General y Ejecutivo de Documentación. Mientras que las relaciones externas son las que se sostienen con personal ajeno a la empresa, pero que por pertenecer a organismos o instituciones involucradas con operaciones aduaneras desempeñan una función dentro de los procesos; en este caso se habla de clientes, empresas navieras, empresas operadoras y Aduana Manzanillo. La figura 14 muestra las interrelaciones que se presentan en el proceso de exportación; mientras que la figura 15 muestra las interrelaciones que se dan en el proceso de importación.

**Figura 14. Interrelaciones en el proceso de exportación.**



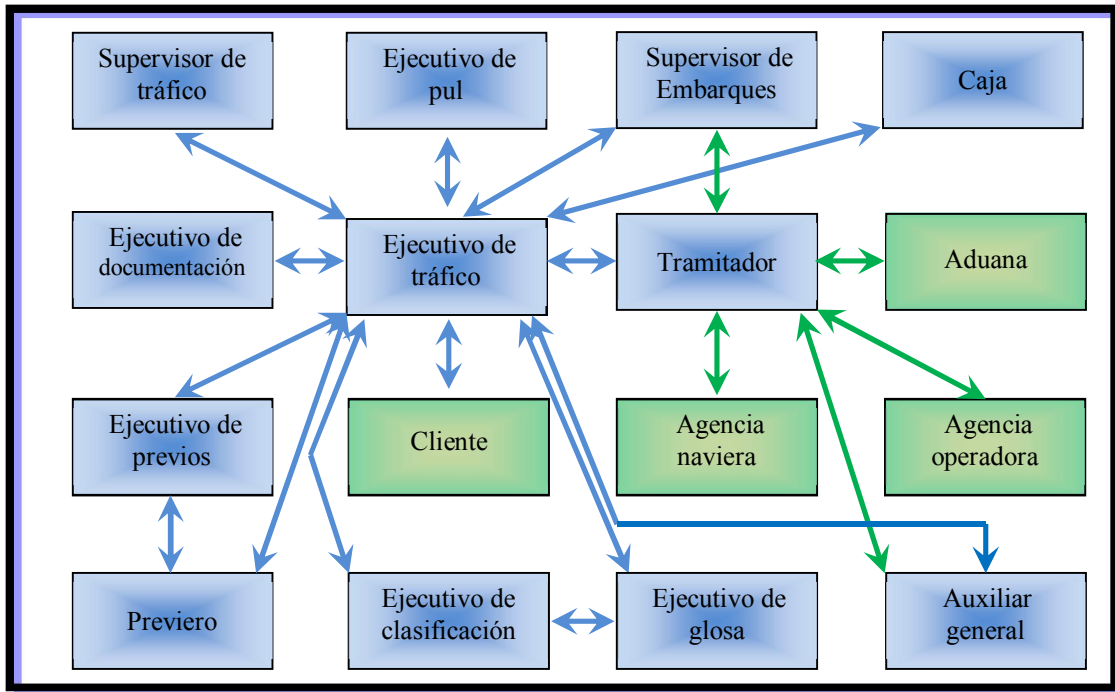
**Fuente:** Elaboración propia

En la figura 14, se observan los puestos internos (cuadros azules) que tienen interrelación, la cual se da principalmente entre el Ejecutivo de Tráfico, que es quien realiza la mayor parte del proceso, con el resto de los trabajadores, estas relaciones corresponden a las flechas azules. El Tramitador también juega un papel importante dentro del proceso, ya que su actividad principal es llevar la documentación a los organismos externos involucrados (cuadros verdes), estas relaciones corresponden a las flechas verdes.

---

actualmente la mayoría de las actividades que realizaba el Asistente de Tráfico, mientras que al Ejecutivo del Pul se le han asignado funciones más especializadas, pues sólo elabora pedimentos.

**Figura 15. Interrelaciones en el proceso de importación.**



**Fuente:** Elaboración Propia

En la figura 15, se observan los puestos internos (color azul) y los organismos externos (color verde) que intervienen en el proceso de importación. Las flechas verdes corresponden a las interrelaciones que sostiene el Tramitador, quien tiene una función muy importante en el proceso; mientras que las flechas azules corresponden a las relaciones que sostienen los puestos internos. Para hacer el análisis del microrritual, se decidió establecer una clasificación de tres relaciones laborales, con la finalidad de tratar de abarcar en su mayoría los vínculos laborales entre los participantes; así se establece el microrritual entre los compañeros de trabajo, el microrritual con la autoridad y el microrritual con el cliente. Inicialmente se tenía contemplado el microrritual con empresas portuarias; tanto con agencias navieras, operadoras y con la aduana, sin embargo, al tratar de hacer el análisis correspondiente nos dimos cuenta que corresponde a otro nivel de investigación, ya que no es posible realizarlo desde la Dirección de Operaciones Aduaneras, pues demanda salir a cada una de dichas empresas, para que desde la observación directa como herramienta de investigación entendamos las interrelaciones, que en este caso, el Tramitador sostendría con el personal portuario.

### 3.2.8.1.2.2.1 Microrritual entre los compañeros de trabajo

Las relaciones laborales que se presentan durante este ritual comprenden principalmente solicitudes; y revisiones de formatos y documentos entre los participantes del proceso, pues de acuerdo a los procedimientos existen múltiples interacciones en las cuales los trabajadores les solicitan a otros algún documento o información, como es el caso del Ejecutivo de Tráfico que le solicita la elaboración de un pedimento al Ejecutivo del Pul; o el Coordinador de Embarques que le solicita al Tramitador el pago de algún documento en el banco o la presentación del BL<sup>35</sup> en la agencia naviera para su revalidación, también está el caso del Ejecutivo de Glosa que revisa el pedimento y hace las modificaciones necesarias antes de entregarlo nuevamente el Ejecutivo de Tráfico, entre otras. Dichas relaciones se caracterizan por valores como el “*respeto*” y “*tolerancia*” entre los mismos, ya que debido al *estrés* que la actividad aduanera conlleva, en ocasiones los trabajadores se encuentran muy sensibles y pueden estallar ante una solicitud poco respetuosa por parte de alguno de los compañeros, así que ellos mismos se cuidan de no provocar estas situaciones.

Marco: *“Con todos me gusta tener buena relación... a todos los saludo porque muchas veces yo ocuparé un favor de él, verdad y tengo que estar bien, tenemos que tener buen equipo de trabajo si no, no funciona”*.

Jorge: *“Me llevo bien, todos somos muy profesionales en nuestro trabajo, nunca hay grilla ni nada de eso, o yo sé más que tú o yo hice más que tú”*.

Lorena: *“...de repente sí hay ciertas presiones en las que algún compañero pudiera no contestarte de alguna buena manera, o demás por lo regular todos entendemos la presión que hay con los tiempos”*.

Victoria: *“...cuando te equivocas te regañan pero no te gritan, sólo se aclara el problema”*.

Héctor: *“Las relaciones son buenas, no he tenido problemas con ellos... yo siempre he trabajado en eso, a mí no me gusta, que se pelee, mi familia, mi papá, mi hermana... yo voy hablo con ellos, igual aquí en el trabajo...”*.

---

<sup>35</sup> Bill of lading (BL): Carta de embarque

Alma: *“...las relaciones son buenas, es como todo, a veces la gente viene de malas o trae sus 5 minutos de soberbia, pero lo que yo hago es quedarme callada y retirarme”*.

Leticia: *“Ahorita, el día de hoy, hay una chica de maternidad, tienes que darle las horas de lactancia, opté por darle horario corrido, que no está dentro de nuestras políticas, pero dije, le voy a tener que dar 2 intervalos de una hora durante el día, mejor agárrala corrido que me cubra la hora de comida, y a las 3:30 yo regreso para que ella se vaya...”*.

Tomás: *“...pocas son las personas con las que no hay esa empatía, aunque no, ciertamente...pero la cordialidad siempre, yo siento que es recíproca...la buena vibra”*.

Marco: *“...si ellos ven que estoy triste [mis compañeros] me respetan, a veces me dicen quien te hizo llorar, dime, yo acuso a la situación y digo me está molestando la situación...”*

Otro valor que sobresale en este ritual es la *“cooperación”* entre los trabajadores, pues éstos se ofrecen a apoyar al compañero que lo necesite, ya sea porque se esté capacitando en el proceso, porque esté saturado de trabajo o por cualquier otra situación. Por lo tanto, podríamos afirmar que un símbolo importante en este ritual lo constituye *“la mano”* que se le da a los compañeros para la realización de sus funciones.

Marco: *“Se observa mucho apoyo con los compañeros porque hay que darles la mano, El ayudar es bueno, nos hace ser más unidos”*.

Jorge: *“Al igual uno pide favores. Todos nos echamos la mano... Es el compañerismo que tenemos, de ver que todos estamos en los mismos problemas, si fallas tú fallo yo, o sea todos estamos en el mismo barco”*.

Lorena: *“Les ayudo [a mis compañeros] cuando no tengo pendientes”*.

Victoria: *“...en mi equipo todas te apoyan, siempre están disponibles para ti, a pesar de que tengan abajo te echan la mano...lo que pasa es que es regla o ya se volvió regla, lo que pasa es que cuando están saturados se apoyan entre ellos”*.

Héctor: *“Mi compañera Elfa me decía ‘oye si no puedes con esto yo te ayudo, o nos dividimos el trabajo’ .... ella me ayudó tanto a hacer el trabajo bien, y sí me decía, entre los dos lo sacábamos”.*

Alma: *“Siempre que pide ayuda algún compañero, nos apoyamos, ahorita estoy ayudando a una muchacha que estaba en Lázaro... como no sabe algunas cosas me pregunta y la ayudo”.*

Tomás: *“Ya sabes con la gente que tienes más confianza, que ya conoce más tu trabajo son con las que te diriges [a pedir ayuda], pues obviamente yo puedo quedarme tranquilo y ausentarme”.*

Marco: *“Siempre estoy al pendiente de estar en apoyo con todo y tratar de sacar mi trabajo lo más bien posible, más bien no me preocupo, me ocupo...tú sabes que tu decisión y tu apoyo debe ser inmediato, aquí cada situación no puede esperar porque se crea un problema mayor”.*

En este ritual predominan los diálogos breves y en algunas ocasiones el silencio, dado que los trabajadores se encuentran desempeñando sus tareas a contra reloj y prefieren sacar los pendientes antes que malgastar el tiempo en otras actividades; la mayoría de las ocasiones en que entré en el área de operaciones aduaneras reinaba un silencio *absoluto*, incluso en ocasiones llegué a preguntarme ¿dónde estaba todo el personal?, pues no había ruido, cada uno estaba absorto en sus actividades detrás del panel que los divide de los demás.

Leticia: *“...la rapidez de la operación en momentos te obliga a centrarte en el trabajo”.*

Patricia: *“...hay momentos en los que sí les pongo atención [a mis compañeros] y sí entro en el relaxo con ellos, y ellos mismos me dicen, ¿Paty tienes mucho trabajo?, porque todo el tiempo tenemos problemas o ¿Paty te vemos molesta, tienes algo?... ”*

Gerardo: *“La mayoría de la gente sabe qué hacer, sabe que hay cosas que hacer, que si no se apuran hoy, mañana van a tener más trabajo”.*

Mónica: *“Cuando llego al trabajo, saludo, me siento y me pongo un audífono para concentrarme en el trabajo”*

En el microrritual están presentes los conceptos de *liminalidad* y *communitas*, ya que los trabajadores pueden pasar en cualquier momento de un estado de interacción a otro: del estado de relajación al estado de formalidad; al estado del hogar, cuando el trabajador haga referencia de situaciones familiares, o incluso puede pasar al estado de solidaridad. De hecho una característica común en la actuación de los participantes fue observar que al dirigirse a algún compañero, primero trataban de romper el hielo con un comentario burlón o sarcástico, y posteriormente explicaban su necesidad o requerimiento de información, de esta manera pasaban del estado de relajación al estado de formalidad. Al mismo tiempo, la *communitas* es evidente, ya que se presentan interacciones fuera de la estructura formal, en las cuales se privilegia la *cooperación*, la *solidaridad*, el *principio de ayuda mutua*, “*yo te ayudo ahora que lo necesitas para que tú me ayudes el día de mañana*”, incluso es posible afirmar que la *communitas* comprende los estados de relajación, estados del hogar y estados de solidaridad; ya que éstos son los que se encuentran al margen de la actividad laboral, y son consecuencia de las relaciones formales de trabajo. Por otra parte, hablando del valor de *cooperación* podemos afirmar que resulta un valor importante para el grupo de trabajo, pero también de gran conveniencia para AVSA, pues contribuye a que las operaciones aduaneras se realicen a tiempo, ya que de lo contrario se generarían gastos innecesarios y molestias para el cliente. Dichos gastos son cubiertos por los Ejecutivos que son quienes tienen la responsabilidad de atender las operaciones de sus clientes, y que en ocasiones deben cumplir con más de 100 operaciones mensuales, por ello, la *cooperación* constituye un valor central en la organización, pero también surge un principio que guía la actuación del personal y que denominamos el principio de la “*ayuda mutua*”. Es necesario hacer notar que aunque esta cooperación se presenta en general entre todos los participantes en el proceso de operaciones, ésta es más fuerte entre ciertos subgrupos, como en los cuatro equipos integrados por un supervisor y varios ejecutivos, y entre el grupo de tramitadores, se presume que esto es debido a la cercanía que tienen, a la comunicación y a la identificación de sus funciones, de acuerdo con Collins (2009) las interacciones logradas generan energía emocional; y desde nuestro punto de vista: integración en el grupo.

Leticia: *“Hay 2 tipos, si hay comunicación, hijole, hay comunicaciones por sectores, como equipos de trabajo”. “... mi grupo es el que está así, y de pronto yo agarro así; dicen que la teoría de la geografía y todo eso no afecta, pero claro que sí afecta ahí en la oficina...”*

Gerardo: *“Siempre apoyo a mis Ejecutivos, a veces hasta les ayudo a pagar”.*

Marisol: *“Siempre nos estamos ayudando en el equipo”.*

Además, este principio de *“ayuda mutua”*, y el símbolo *“la mano”*, dan lugar a otro valor muy importante en este microrritual: *“la solidaridad”*. La cual se manifiesta con el paso al estado de solidaridad, en el caso de apoyar al trabajador cuando se encuentra en una situación difícil por cuestiones económicas, y de salud. Como ya se analizó en dicho estado, existe una tendencia natural y cultural por parte de los miembros del grupo de trabajo, de solidarizarse con sus compañeros en desgracia:

Tomás: *“Últimamente entre el año pasado y éste, se han dado casos para algunos compañeros...por fallecimiento de algún familiar o de algún ser querido, y entre nosotros surgió la idea de apoyar económicamente, bueno moralmente pues es incondicional, pero el económico también, entonces lo hemos agarrado como un ritual por así decirlo, cuando fallece alguien se hace la colecta, pero ahí no entra la empresa, es de nosotros...depende de la persona que se trate si es de un grupo X pues entre ellos empiezan la colecta, pero ahora sí que no es obligatorio, incluso se siente padre, dentro pues de la pena, se siente padre ver la solidaridad, y ese es el caso donde más se ve...en alguna situación de que un compañero tiene un problema económico y se sabe, se le trata de apoyar, en ese sentido si hay mucho apoyo, créemelo que estoy muy, no sorprendido, no es normal vaya, yo vengo de Guadalajara y no me había tocado ver esa comunión...”.*

Alicia: *“Independientemente del trabajo, hay mucha solidaridad, en la empresa sí hay solidaridad independientemente de que exista la amistad o no, la amistad cercana porque cada quien tiene ciertos contactos o amistad con gente dentro de la empresa ... pero cuando se trata de solidarizarse es todo por igual no hay diferencia...no hay de que no lo conozco, no lo he tratado, no platico o no convivo con ellos, no hay límite en ese respecto...fue algo que se dio, se dio conforme a las circunstancias porque nos ponemos*

*en el plan de que alguna vez vamos a necesitar nosotros también ayuda y por eso hay la solidaridad porque yo también me puedo ver en el mismo problema emocional que cualquiera de mis demás compañero, hoy es él y mañana puedo ser yo... se ha apoyado cuando ha habido enfermedades y fallecimientos ...independientemente pues ya cada persona lo hace de forma moral de qué tanta confianza tengas con un compañero que está pasando por una situación difícil...”*

El cuadro 25 hace una descripción del microrritual con los compañeros de trabajo, con base en el análisis anterior.

**Cuadro 25. Descripción del microrritual con los compañeros de trabajo**

<i>Características</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Interrelaciones entre los trabajadores.</li> <li>◆ Diálogos breves</li> <li>◆ Silencio prolongado</li> <li>◆ Estados de interacción               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estado del hogar</li> <li>- Estado de relajación</li> <li>- Estado de formalidad</li> <li>- Estado de solidaridad</li> </ul> </li> <li>◆ <i>Liminalidad y Communitas</i></li> </ul>
<i>Principios</i>	◆ “Ayuda mutua”
<i>Símbolos</i>	◆ “La mano”
<i>Valores</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Respeto</li> <li>◆ Tolerancia</li> <li>◆ Cooperación</li> <li>◆ Solidaridad</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia.



### 3.2.8.1.2.2 Microrritual con la autoridad

Este tipo de ritual comprende las interrelaciones que se dan entre los trabajadores y los puestos directivos, en este caso sólo se consideran los puestos con los que la relación es más estrecha, como el Director del Área, el Director General y la Jefa de Desarrollo Organizacional.

En esta relación predomina el *estado de formalidad*, pues prácticamente las interacciones que sostienen con los directivos son con fines laborales, aunque de repente tratando de romper el hielo y la formalidad con alguno de los trabajadores, los directivos llegan a hacer algún comentario breve, no relacionado con el trabajo, pasando al *estado de relajación*:

Oscar (Director de área): *“entonces qué, ¿ya estás listo para perder el domingo?”*.

Jorge (Ejecutivo): *“no, ¿cómo cree?, ahora vamos a ganar, ya está mejor el equipo”*.

Este ritual se caracteriza por el valor del *respeto*, los trabajadores actúan con respeto hacia la autoridad, para ellos, existe una gran distancia de poder, según (Hofstede, 1983), existe una *“programación mental”* de los que se encuentran tanto en niveles altos como bajos de la jerarquía organizacional y aceptan las diferencias de poder entre los miembros de la organización; los directivos se encuentran en otro nivel, apartados de ellos, representan lo inalcanzable; predomina el símbolo *“autoridad”*, que es el que les tiende la mano cuando lo necesitan, el que los apoya, y al que agradecen que les permita trabajar en la agencia. La *“autoridad”* está encarnada fundamentalmente por tres personas: el Ing. Arturo (Director general), el Lic. Óscar (Director del área), y la Sra. Grace (Jefa de desarrollo organizacional).

Marco: *“A los superiores los trato con respeto, porque no es igual a uno...tenemos una persona que nos ayuda, el departamento de aquí, de la Sra. Grace, muy bueno, yo he recurrido ahí con ellos porque a veces tenemos un problema que no lo podemos sacar y eso nos entorpece las actividades”*.

Jorge: *“Yo con todo mundo soy igual, pero con mis compañeros me llevo más pesadito y con los superiores no te puedes llevar así, hay un nivel vaya, hasta donde puedes llegar con ellos. Simplemente es un respeto, tú lo sabes que por ahí dijeron, hay niveles y tienes*

*que respetarlo, a lo mejor por fuera yo me llevo pesado con él, pero dentro del trabajo es otro show”.*

*Lorena: “[Mi jefe] “Es muy amable y no es regañón para nada, me llevo muy bien...a alianza le importa su personal, independientemente de que sea interés en el trabajo también se interesa por su personal y que estemos realmente contentos, a gusto, yo he recibido mucho apoyo de parte de la empresa, de los directivos”*

*Victoria: “Cuando estamos fuera de la empresa es más confianza con Óscar y cuando estamos aquí, pues yo le hablo de Lic. a veces le digo Profe. afuera”.*

*Maribel: “Pues es que hay niveles aquí en la empresa y no puedo tratarlos [a los directivos] igual que a los demás, no puedo por ejemplo decirle ‘Hey Óscar cómo estás’, no me sentiría yo misma, hay que tratarlos en forma diferente, yo le digo ‘Licenciado Óscar’. Al principio cuando llegué, él me dijo que podía llamarlo como yo quisiera, pero que enfrente de los clientes no lo tuteara”.*

*Alma: “desde el Ing Arturo, la Sra Grace son gente de muchos valores, son gente de familia, entonces eso lo transmiten también”.*

*Tomás: “[El trato con Óscar] Es ameno, es una persona que me apoya, me soluciona y me da respuesta inmediata...me escucha”.*

Señala Hofstede (1983), que México se caracteriza por una marcada distancia entre los trabajadores y los que ostentan el poder en una organización; AVSA es una muestra clara de esta afirmación, pues los trabajadores se visualizan en un nivel inferior hacia quienes dirigen la empresa, sobresale entonces el valor del *respeto* y el símbolo de la *autoridad*, que son los que influyen en su actuación. Este *respeto* y *autoridad* son comprensibles en una época como la actual, donde el desempleo está a la orden del día, se vuelve obligatorio actuar con prudencia hacia quienes detentan el poder, hacia quienes dan muestras del status que ocupan: como el hecho de contar con un espacio exclusivo para estacionamiento cerca de la puerta de entrada, mientras que el resto de personal debe dejar su auto en un terreno polvoso, y donde sólo unos cuantos cajones para auto cuentan con techo para cubrir del sol; otra muestra de

status del personal directivo es que no cumplen con un registro de hora de entrada para laborar, como en el caso del resto del personal.

En el año 2009 se presentó una situación de “*paros técnicos*” como medida para afrontar la crisis, la cual consistía en que un trabajador descansaba una vez al mes y dejaba de ganar el salario de ese día, de tal manera que ese ahorro evitaba despedir personal, pues esa era la política de la Dirección, “*no se despedirá a ningún trabajador*”. Cuando el Director anunció en una reunión mensual que se seguiría con los paros técnicos e incentivó a los participantes a hablar: “*si alguien quiere decir algo, este es el momento, si alguien quiere tomar la palabra (un minuto de silencio volteando a ver a todos), acuérdense que en esta empresa siempre hemos actuado con el principio de puertas abiertas (otro silencio) ¿nadie?*”. ¿Quién podría decir algo ante la crisis económica del momento? Aparentemente todos agradecían el descuento de un día con tal de que no se les despidiera. Por lo tanto, el *principio* que rige estas relaciones trabajador-directivo es “*hay que respetar a los directivos*”, y le agrego algunas afirmaciones de los trabajadores: “*porque hay diferencias*”, “*porque ellos son la jerarquía*”.

El cuadro 26 contiene la descripción del microrritual con la autoridad, en el cual se exponen sus características principales, sus principios, símbolos y valores; considerando el análisis anterior.

**Cuadro 26. Descripción del microrritual con la autoridad**

<i>Características</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Interrelaciones entre los trabajadores y los puestos directivos.</li> <li>◆ Estados de interacción               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estado de relajación</li> <li>- Estado de formalidad</li> </ul> </li> <li>◆ Distancia de poder</li> </ul>
<i>Principios</i>	◆ “ <i>Hay que respetar a los directivos</i> ”
<i>Símbolos</i>	◆ “ <i>Autoridad</i> ”
<i>Valores</i>	◆ Respeto

**Fuente:** Elaboración propia

### 3.2.8.1.2.2.3 Microrritual con el cliente

Al igual que en el macrorritual, se puede afirmar que en esta forma ritual el *principio* es la “*satisfacción del cliente*”, por tanto regresamos al símbolo “*misión*”, dado que la actividad laboral de los trabajadores gira alrededor del cliente; darle un buen servicio es la prioridad, que el cliente continúe con la empresa es indispensable, porque el cliente significa trabajo, y por tanto, ingresos. Por tanto, el estado predominante es el de *formalidad*. El símbolo “*misión*” se encuentra grabado en la mente de los participantes, ya que a través de cursos y reuniones continuas se les explica a los trabajadores que los clientes son importantes para la empresa:

Marco: “*Es que nosotros, este estamos pa’prestar un servicio al cliente, entonces nosotros dependemos del cliente, de nuestra buena función que hagamos, de nuestra buena labor, de nuestra buena atención...*”

Lorena: “*Para mí es importante tener una buena relación con los clientes más que nada para no perderlos como clientes...uno sabe que el que el cliente se quede, es que tenemos trabajo, de mi parte es cuidarlos porque yo sé que por los clientes que manejo son por los que estoy trabajando aquí. Independientemente de si se va uno u otro puedo seguir trabajando pero digo entre más clientes tengamos y no se vayan mejor*”.

Victoria: “*Siempre al menos me queda claro esa parte de que el cliente te exige y te está pagando por un servicio*”.

Héctor: “*...si te están mentando la madre, hay que decir ‘sí está bien’...yo he visto a algunos compañeros que se tienen que quedar callados*”.

Alma: [En los cursos] “*Se nos dice que el cliente es importante, que por él comemos, que hay que tratarlo bien. Y pues si vienen más clientes hay más trabajo y podría hacer aumentos de sueldo*”.

Tomás: “*Estamos aquí como una empresa de servicios quien nos da de comer, el cliente, entonces a quien debemos de tratar bien, al cliente...para otros será muy cursi, como exagerado pero habrá otros que si les guste expresar esa calidez...yo lo hago con gusto*”.

Por otra parte, surge el *valor* de la *confianza* como un *valor* necesario en el trato con el cliente, lo que ocasiona que la comunicación con algunos clientes fluya con naturalidad, llegando al “tuteo”:

Luis: *“A algunos clientes les hablo con mucha confianza porque ya tenemos mucho tiempo trabajando con ellos, con este cliente de México ya tenemos 3 años trabajando y cada vez que va a sacar un contenedor habla como cinco veces, hay clientes que manejan muchos contenedores y nomás te hablan una sola vez y te depositan el dinero”.*

Dentro del microrritual, se puede encontrar una forma ritual que hemos denominado “*el ritual de la bienvenida*”, el cual consiste en que cuando llega un cliente al área de operaciones aduaneras, todos los trabajadores se levantan de sus asientos y forman una valla desde la entrada de la puerta hasta la oficina del Director de Operaciones, en la cual se le da la bienvenida a la Agencia; al finalizar la conversación con el Director, se forma la valla nuevamente y se le agradece por preferir a la Agencia, se le toma una foto que posteriormente, cuando está impresa, se coloca en una especie de móvil a la entrada del área de operaciones. El procedimiento para realizar este ritual es el siguiente: llega el cliente, se dirige a la recepción, la recepcionista llama a la Jefa de Atención a Clientes, quien va a recibirlo, lo lleva a conocer la empresa, y le habla acerca de la misma, posteriormente lo guía al área de operaciones, donde previamente la recepcionista manda un aviso emergente avisando que el cliente se dirige hacia allá, es entonces cuando todos los trabajadores se levantan y forman la valla. El cliente entra a la oficina del Director del área y conversa con él. Mientras la secretaria está al pendiente del término de la reunión, cuando esto pasa, envía un emergente a sus compañeros del área para que formen nuevamente la valla de la despedida.

Tomás: *“De lo que se trata cuando viene un cliente es que sienta la calidez, que se sienta importante, que lo sienta realmente no a través de un teléfono...se hace más que nada como una bienvenida, que sepa el cliente que sí nos interesa...yo lo veo bien...hay clientes muy fríos, que a lo mejor no les guste, pero a lo mejor ha de haber otros que diga guau mira me están saludando...yo los veo muy contentos...”*

Alma: *“Siempre que hay un cliente, pues nosotros sabemos y tenemos que ponernos a trabajar derechitos, debemos bajar el café y las galletitas del escritorio, siempre en el pizarrón de la entrada ponen si va a haber clientes y cuando entramos nos fijamos, también mandan un emergente que nos llega a todos, donde avisan que ya llegó el cliente para que guardemos silencio y estemos en nuestro lugar”.*

Héctor: *“Nos dijeron que cuando llegue un cliente le vamos a dar la bienvenida y cuando se vaya vamos a pararnos y decirle gracias por su visita”.*

Jorge: *“Simplemente que hemos estado tratando de mejorar un poquito con los clientes, que cuando llegan, decirle por ejemplo, ‘bienvenido Sr.’, tener tantito más de contacto con ellos”.*

Se observa en este microrritual que el símbolo “*misión*” se encuentra presente en todo momento en la mente de los trabajadores, guía su actuación dentro del *proceso ritual*, y lo defiende contra quien se atreva a cuestionarlo, como en el caso de uno de los ejecutivos que expresó que: *“quien use una máscara para tratar al cliente, no está haciendo su chamba”*, lo que nos lleva a retomar el modelo de Collins (2009:72-73), donde señala que uno de los efectos del ritual, cuando se logra un alto nivel de energía emocional, genera sentimientos de moralidad que conllevan a defender y respetar al grupo y sus símbolos, de los transgresores. En otro extremo, se encuentra un trabajador que comentó *“todo es puro lavado de cerebro”*, y otro más que señaló *“todo es atención al cliente, pero mucho, en sí hay que asentir al jefe... eso es reiteración, pues [en los cursos] empiezan a hablar de por ejemplo de una película o algo, y luego le dan la vuelta y gracias porque tenemos trabajo, pero todo ...si la gente no está de acuerdo fingen muy bien, lo que pasa es que tienen miedo...”*

Desde nuestro punto de vista, el símbolo “*misión*” es fuertemente dominante en las relaciones con los clientes, de ahí que sus trabajadores lo tengan siempre presente y se guíen por el principio de *“satisfacción al cliente”*, el cual se constituye como uno de sus principios más sólidos. Las empresas que dependen del cliente, como el caso de AVSA, deben establecer buenas relaciones públicas con éste, pues sólo con una imagen positiva serán capaces de mantener a sus clientes actuales y obtener nuevos clientes. De esta forma, las estrategias de la empresa, como cursos y reuniones de capacitación, en los que se transmite la idea de *“cuidar*

*al cliente*”, y el *“ritual de bienvenida”* pueden considerarse como elementos de un programa de relaciones públicas. Por otra parte, desde la perspectiva del trabajador que se ve involucrado en los programas corporativos acepta el hecho de que su relación con el cliente lo ha transformado; al respecto, retomamos a Goffman (1993:35), quien señala que en la vida cotidiana, el individuo emplea una *“fachada”*, la cual le permite actuar y comportarse de acuerdo a cada uno de los distintos roles que desempeña. De ahí que el ejecutivo que señaló: *“De hecho cambié mucho cuando tuve relación con el cliente, en cuanto al saludo y todo eso, de repente digo, yo no soy así, pero me ha servido mucho...”*, sin darse cuenta ha tenido que emplear una fachada que lo acredite como Ejecutivo, y que al mismo tiempo proyecte seguridad para que los clientes confíen en él y mantengan sus operaciones aduaneras con AVSA.

El cuadro 27 presenta la descripción del microrritual con los clientes, el cual contiene sus principales características, principios y valores.

**Cuadro 27. Descripción del microrritual con los clientes**

<i>Características</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Interrelación con los clientes</li> <li>◆ Estados de interacción               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estado de formalidad</li> </ul> </li> <li>◆ Se realiza el <i>“ritual de bienvenida”</i></li> </ul>
<i>Principios</i>	◆ <i>“Satisfacción al cliente”</i>
<i>Símbolos</i>	◆ <i>Misión: satisfacer al cliente</i>
<i>Valores</i>	◆ <i>Confianza</i>

**Fuente:** Elaboración propia

Como se ha visto, existen tres *principios* fundamentales que guían la actuación de los trabajadores dentro del microrritual general; éstos son: la “*ayuda mutua*”, “*hay que respetar a los directivos*” y “*la satisfacción al cliente*”; éstos y otras características del microrritual se presentan en el cuadro 28, en el cual se hace un concentrado de las descripciones del microrritual con los compañeros de trabajo, autoridad y clientes.

**Cuadro 28. Descripción del microrritual general**

<i>Características</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Interrelaciones entre los trabajadores, la autoridad y los clientes</li> <li>◆ Diálogos breves</li> <li>◆ Silencio prolongado</li> <li>◆ Estados de interacción               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estado del hogar</li> <li>- Estado de relajación</li> <li>- Estado de formalidad</li> <li>- Estado de solidaridad</li> </ul> </li> <li>◆ <i>Liminalidad y Communitas</i></li> <li>◆ Distancia de poder</li> </ul>
<i>Principios</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ “<i>Ayuda mutua</i>”</li> <li>◆ “<i>Hay que respetar a los directivos</i>”</li> <li>◆ “<i>La satisfacción al cliente</i>”</li> </ul>
<i>Símbolos</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ “<i>La mano</i>”</li> <li>◆ “<i>Autoridad</i>”</li> <li>◆ “<i>Misión</i>”</li> </ul>
<i>Valores</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Respeto</li> <li>◆ Tolerancia</li> <li>◆ Cooperación</li> <li>◆ Confianza</li> <li>◆ Solidaridad</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia

En el cuadro 26 se observa que el microrritual se rige básicamente por tres principios, cada uno de ellos es producto de la relación que existe con diferentes personas con las que tienen relación los trabajadores; con los compañeros: el “*principio de ayuda mutua*”, con la autoridad, el principio de “*hay que respetar a los directivos*”, y con los clientes, “*el principio*



*de la satisfacción al cliente*". De la misma manera, los tres símbolos que predominan están respectivamente identificados dentro de las diferentes interrelaciones que mantienen los trabajadores dentro del microrritual con: *"la mano"* con los compañeros, *"la autoridad"* con los directivos y *"la misión"* con los clientes. De la misma manera, se presentan cinco valores que permean estas relaciones: respeto, tolerancia, cooperación, confianza y solidaridad.

### **3.2.8.1.2.3 El ritual de revitalización**

McLaren (2007:99) lo define como *"un acontecimiento procesual que tiene la función de renovar el compromiso con las motivaciones y los valores de los participantes del ritual"*. Aquí se consideran las reuniones mensuales convocadas cada primer sábado del mes, así como las reuniones anuales que se realizan en el mes de diciembre. A estas reuniones asiste el personal de las tres empresas que forman el grupo Alianza Estratégica Portuaria. Se analiza cada una de ellas por separado:

#### **3.2.8.1.2.3.1 Las reuniones mensuales**

Estas reuniones se celebran a las 8 de la mañana en *La Palapa*, normalmente el horario de entrada para los días sábado es a las 9 a.m., excepto cada primer sábado del mes que es la reunión, su duración es alrededor de media hora. La asistencia es controlada por medio de una lista, en la cual deben anotarse los participantes, pues hay sanciones en caso de faltar. El objetivo de esta reunión es informar a los trabajadores acerca de noticias sobre las operaciones portuarias y sobre la organización, felicitar a los trabajadores que cumplen años, dar avisos sobre cursos y eventos próximos, entre otros. Desde nuestro punto de vista, estas acciones buscan promover en los trabajadores los valores corporativos, que son: pasión, eficacia, calidad, orgullo de pertenencia, lealtad y desarrollo integral; y que representan el origen de estas reuniones.

*El inicio.*

Dichas reuniones inician con el encendido de una vela por parte de algún trabajador previamente designado, quien hace una intención para que se cumpla durante todo el mes. El

Director general les explica a los nuevos miembros de la organización el significado de dicha acción, y afirma que:

*“no es ninguna brujería, para todos los nuevos, es justamente celebrar tal intención de energía de fe, antes lo hacíamos nosotros, ahora lo hacen sus compañeros y pues dependiendo del momento, dependiendo de la situación nacional o local es que se hace...”*

En esta ocasión la realizó la ejecutiva Karla quien mencionó que su intención era *“la actitud; continuar con la actitud que se ha venido demostrando”*. Esta vela, se constituye como el *símbolo* característico de estas reuniones; la cual consideramos simboliza el *compromiso* con la organización, mismo que se constituye en el principal valor de este evento.

#### *Desarrollo*

Posteriormente se nombra a las personas que cumplen años durante el mes, y se les pide que pasen al frente, donde los Directivos les dan un saludo y/o abrazo de felicitación, mientras los demás compañeros les aplauden:

Director general: *“El 7 de septiembre Juan Manuel Carrillo [aplausos], el 9 de septiembre Karina Uribe [aplausos...se hacen bromas y risas aludiendo a la edad, continúan las menciones]...muchas felicidades a todos ojalá lleguen a cumplir la edad que representan”*.

Si algún compañero ha pasado por una situación extraordinaria durante el mes anterior, se da a conocer públicamente, como es el caso de las quienes tuvieron hijos:

*“Quiero dar aviso del nacimiento de 2 hijos, el de David Cueva que ya nació y el de Jesús Uribe...el de David fue niño, primer hijo y el de Jesús fue niña”*.

También se hace la presentación de los compañeros de nuevo ingreso, y se les pide que pasen al frente. El Director les dirige un mensaje, en el cual los invita a trabajar con dedicación y

compromiso, después, cada uno de los empleados hace uso de la voz y habla sobre sus antecedentes familiares y profesionales.

Director general: *“Me voy a permitir pasarles el micrófono, la idea muchachos es agradecerles la confianza en la organización y pedirles que se presenten muy brevemente, de donde vienen, qué estudios tienen, en donde van a trabajar, en fin, generalidades para que se presenten a la organización”.*

A continuación, el Director General invita a algún trabajador a que dirija un mensaje a los compañeros. En esta ocasión una trabajadora agradece por las facilidades que le dio la empresa para participar en el curso autoliderazgo.

*“Buenos días a todos, pues yo más que nada estoy muy agradecida con el ingeniero y con la señora Grace quienes apoyaron para que nosotros pudiéramos estar allá, fue un curso muy padre, yo creo que muchos ya lo pasaron, ya vivieron esta experiencia yo creo que lo importante es pues vivirla a diario, no nada más los días que estuvimos allá sino todos los días; que amezcamos con esta vibra con la que estuvimos allá. Muchas gracias ingeniero”.*

Al finalizar esta sección, el Director proporciona la información que considera necesaria para que los trabajadores se comprometan con la empresa, habla entre otras cosas de continuar con los “paros técnicos” al menos por otro tiempo, porque la situación de la empresa, aunque no está mal, debe cuidarse:

*“Hace dos meses les decía que probablemente pudiéramos suspenderlos...pero tenemos una problemática seria, poca exportación...el detalle es que no quiero que corra más allá de una llamada de atención...lamentablemente tenemos que seguir con los paros técnicos no por otra cosa más que prevención; prevención hacia la buena salud que tiene la empresa, no hemos sufrido descalabros ni hay pautas que nos digan que vayamos a tener que hacer ajustes mayores; y ajustes mayores para mí es tener que prescindir de gente, haciendo recortes en otro tipo, prestaciones que todos tenemos...por lo menos unos meses más, la situación nacional no se ve que mejore al contrario hay gente que está opinando que lo que viene para el próximo año va a ser una continuación de éste...”*

*el nivel de operaciones de la agencia va bien, pero la rentabilidad no tan bien porque los costos de esta unidad son más y sabemos que eso merma su utilidad; el caso de Melpag, bien sus operaciones y bien su rentabilidad no hay de qué preocuparnos; el caso de Corporación mal sus ventas, mal su rentabilidad, y en el caso de Merks la unidad de agenciamiento que va naciendo... entonces la organización está balanceada, unos ganan otros no tanto, unos tienen muchas operaciones pero poca rentabilidad, así es esto... el entorno total nos hace concluir entonces que el tema de paros técnicos sigue, estamos estudiando área por área, eso lo estoy haciendo, como en el caso de la exportación fue una decisión inmediata... sé que no es una noticia agradable pero créanme que yo prefiero, a menos que alguien me diga lo contrario, no pasar a otro nivel de ajustes, quiero mantener la fuerza laboral”.*

Concluye diciendo que:

*“Si alguien quiere expresar algo, hoy es el momento háganlo abiertamente como siempre ha sido la idea de la organización de puertas abiertas, si alguien tiene algo que comentar con mucho gusto lo platicamos, es el momento. Víctor, Karina que son los que reciben muchos comentarios de los compañeros, algo que se me haya escapado algo que quieran aclarar...”.*

Enseguida, el Jefe de Recursos Humanos habla acerca de una noticia de desempleo, donde señala que a nivel nacional hay más de 600,000 personas desempleadas; pero señala *“estamos mucho, mucho mejor que muchas empresas de la localidad, reflexionemos en eso”.*

*Cierre*

El Director concluye la reunión invitando a los trabajadores a inscribirse a un torneo de fútbol para festejar el aniversario de la organización, y agradece la presencia del personal.

Durante el transcurso de estas reuniones, los trabajadores transitan del *estado del hogar* cuando llegan a la empresa, al *estado de relajación* pues llegan intercambiando saludos charlando y bromeando con sus compañeros. Una vez que da inicio la reunión, entran al *estado de formalidad*; para caer después al *estado de relajación*, cuando hacen bromas o chistes dentro de la misma reunión; y retornan al *estado de formalidad*. Este ciclo *estados de*

*formalidad-estados de relajación* se presenta de manera continua durante el evento generando un estado liminal. Desde el punto de vista de los trabajadores, las reuniones mensuales son buenas porque permiten conocer a los demás compañeros, los mantienen informados, no piensan que sean aburridas; el único problema es que se debe llegar a la empresa una hora más temprano que de costumbre, y ellos preferirían dormir un poco más:

Marco: *“Se nos informan las actividades que están por venir, de la carga de trabajo... de los cursos... nadie quisiera tenerlas porque hay que madrugar, pero nos motiva e informa el personal de nuevo ingreso...no me aburro, sólo quisiera no madrugar... aunque sólo es un sábado del mes, pero a veces preferiría dormir un poquito más”*.

Jorge: *“No me he enfadado porque fijate que lleva de todo: hay regaños, hay chistes, es muy amena, pues. Lo malo es que tienes que madrugar y ¿a quién le gusta?”*

Lorena: *“Cada mes estamos en una reunión donde se plantean problemas, avisos, algún comentario o cualquier tema que tengamos pendiente. Siempre se prende una veladora, es algo que me gusta, una persona pasa a hablar, dice cosas como... espero que este mes todos tengan salud o tengan trabajo, en cada reunión promueven la unidad y el superarte cada día, igual de cosas nuevas, por ejemplo un evento nuevo es que el Ingeniero Arturo se asoció para traer la línea naviera Maerks, y nos los hace saber a todos”*.

Héctor: *“Yo pienso que son muy buenas, pocas organizaciones hacen ese tipo de reuniones, se habla de lo que es el trabajo... te reúnes con gente que no sabías que trabajaba aquí, luego yo paso en la calle y digo, ese trae el uniforme de alianza y digo, yo ni lo conozco”*.

Alma: *“Esta vez nos dijeron que nos cuidemos del tiempo, que es temporada de ciclones y huracanes, que el mar tiene marejadas, que no nos expongamos, yo creo que durante todo el mes ven cómo han ido las cosas, ven lo que está pasando y nos lo dicen en la reunión que sigue”*.

Leticia: *“Es robarnos nuestro tiempo que podríamos estar dormidos...”*

Omar: “Bueno así como esperarla con ansias así, pues... es que es una junta, ciertamente puede que en ese transcurso del mes haya salido algún tipo de tema en especial... crisis económica que estás a la expectativa...”

Las expresiones anteriores demuestran que a los trabajadores les agrada sentir que los directivos los toman en cuenta, que los alientan a cuidarse, a seguir estudiando, y que en general, muestran interés por ellos. Desde nuestro punto de vista, estas reuniones se encaminan a lograr que el trabajador se sienta cómodo en la empresa para que se apropien de los valores corporativos: pasión, eficacia, calidad, orgullo de pertenencia, lealtad y desarrollo integral. Con base en el análisis anterior, se describirán las características principales de las reuniones mensuales, identificando al mismo tiempo los principios, símbolos y valores que hemos identificado (ver cuadro 29).

**Cuadro 29. Descripción de las reuniones mensuales**

<i>Características</i>	<p>Se realizan cada primer sábado del mes.</p> <p>Inician a las 8 de la mañana y su duración promedio es de media hora.</p> <p>Su objetivo es fomentar el compromiso hacia la organización, a través de mantener informado al trabajador sobre la situación del puerto y de la organización principalmente; así como presentar a los nuevos trabajadores y felicitar a los que cumplen años.</p> <p>Participan las tres empresas de Alianza</p> <p>Se promueven los valores corporativos</p> <p><i>Estados de interacción:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estado del hogar</li> <li>- Estado de relajación</li> <li>- Estado de formalidad</li> </ul>
<i>Principio corporativo</i>	<i>“Promover los valores corporativos”</i>

<i>Símbolos</i>	<i>“Vela”</i>
<i>Valores</i>	Compromiso

**Fuente:** Elaboración propia

Dado que las reuniones mensuales son programadas por la Dirección de la organización, éstas persiguen objetivos y sostienen principios encaminados a los intereses de la misma, por tanto, se percibe que el principio fundamental que guía estas reuniones es *“promover los valores corporativos”*; entre los símbolos empleados para influir en éstos, se encuentra *“la vela”*, que al encenderla y hacer una intención a nombre de los trabajadores crea un *compromiso* hacia la empresa.

### **3.2.8.1.2.3.2 La reunión anual**

Esta reunión, que se celebra cada fin de año, se denomina Convención Anual, y se realiza el mismo día de la posada navideña, en esta ocasión fue la sexta reunión, y se llevó a cabo en el Salón de la Asociación de Agentes Aduanales, de 4 de la tarde a 8 de la noche; saliendo de ahí, los trabajadores se retiraron a sus hogares para prepararse y asistir a la tradicional posada que se celebraba a las 10 de la noche.

Como lo indica el ritual de revitalización, su objetivo es *“la renovación del compromiso con las motivaciones y los valores de los participantes en el ritual”* (McLaren 2007:99); así pues la parte directiva de la organización emplea un discurso y desarrolla acciones durante esta reunión anual para lograr dicho objetivo. Dentro del marco de esta reunión, algunas declaraciones del discurso son las siguientes:

*Convención Anual 2008*

Director General:

*“Como saben, cada mes intencionamos las reuniones, cada primer sábado del mes, y esta vez le pido permiso a Norma que fue la encargada de intencionar el mes, le pido*

*permiso a Norma que fue quien encendió la vela, para que sea un mensaje de paz, un mensaje de aliento, un mensaje de claridad hacia dónde vamos, y bueno, junto con Norma me voy a permitir intencionar esta reunión simbólicamente prendiendo la vela...”*

*“En estas reuniones anuales, donde cerramos la cortina, literalmente, nos reunimos, entre otras cosas para platicar de los logros, para platicar del futuro, para aclarar situaciones, para hacer trabajo en equipo. Nos reunimos una vez al año para hacer trabajo en equipo, saber hacia dónde vamos. Me toca dar el final del ciclo como Director de la organización. Esta es una reunión de paz, de reflexión, de armonía, de todo lo que hemos hecho en el año...”*

*“El mensaje más importante es que aquí me quedo, no me voy, no estoy pensando en salir de la organización, me quedo en una posición diferente, simplemente no... quisiera que lo comprendieran, no me estoy alejando, no me voy...simplemente me quedo en una posición diferente que no es de Director general...no voy a dirigir, voy a controlar...”*

*“Los objetivos del día son tres, el primero es recalcar lo que yo entiendo como perfil de colaboradores... el segundo es que les quiero hablar acerca de por qué tenemos que trascender, hablo como persona y como empresa, y el tercero es que quiero hablar de lo que es el espíritu de la organización”.*

*“Somos una empresa que tenemos muy identificados los valores, las políticas... si piensan que alguna política no se ajusta a ustedes... quiero que no pierdan su identidad, que busquen mantener su condición y si no están de acuerdo con nosotros, acomódense en otro lugar, estamos convencidos de lo que estamos haciendo, por eso estamos desde hace nueve años en el mercado, ... por eso somos la segunda agencia en Manzanillo...”*

*“...Necesito que comprendan que para trabajar en Alianza debemos tener muy desarrollado ese valor [desarrollo integral]...hay que atender al cliente, él siempre tiene la razón. Somos una empresa de servicios...debemos respetar a los compañeros, esa es la piedra angular de nuestro trabajo...el radiopasillo nos afecta mucho. Hagan un esfuerzo supremo de entenderse, de respetarse, de no agredirse...”*



*“No hay que conformarnos simplemente con lo que nos piden, creo que si logramos que un cliente se sienta agradecido, no solamente con un solo despacho, sino que le mandamos su cuenta rápido... estamos dispuestos a lo que quiera, si estamos dispuestos a adicionar una simple maniobra... o el transporte que llega oportunamente... si te pido uno y me regresas cinco tendremos un cliente satisfecho”.*

*“Para mí una de las claves del éxito es la responsabilidad... estoy seguro que la mayoría de mis colaboradores, saben perfectamente lo que tienen que hacer... nosotros sabemos lo que tenemos que hacer, tenemos gente muy preparada, tenemos líderes,... lo que nos hace diferente es la conciencia...”*

*“La filosofía, la mística de Alianza está ya en la mayoría de todos ustedes, que ya lo entendió y ya lo adoptó”.*

Además de este discurso del Director General que desde nuestro punto de vista, pretende cambiar conciencias, entrar al corazón de los trabajadores para que se comprometan con la empresa y sientan orgullo de pertenencia; el Director habló a los nuevos trabajadores sobre la historia y los logros de la empresa a través de los años, así como de sí mismo, cómo fue su formación y su trayecto de vida hasta ocupar la posición actual.

Posteriormente la Encargada de Capacitación tomó la palabra e hizo una presentación acerca del arquetipo de la empresa, misma que concluyó con una dinámica en la que los trabajadores se sentaron en el piso y dibujaron lo que para ellos era el significado de la empresa. Un momento extraordinario de esta presentación, fue cuando la expositora invitó a los trabajadores a formar un círculo y unir sus manos para hacerlos sentir que eran la base de la organización; inmediatamente después solicitó al Director que pasara a la parte central del círculo y le pidió a los trabajadores que le hicieran una reverencia inclinando la cabeza para agradecerle por el empleo que tienen; el Director se incomodó un poco y salió del círculo ante el asombro de los trabajadores, quienes también se veían incómodos. Tratando de salvar esta situación, la Jefa de Desarrollo Organizacional anunció que se haría un receso de media hora para tomar un refresco, los trabajadores salieron inmediatamente al recibidor.

De regreso a la sala, se anunció que se procedería a entregar reconocimientos y diplomas a quienes habían concluido estudios de licenciatura y posgrado, a quienes habían recibido cursos de capacitación, y por alguna otra situación académica. El personal se veía muy contento de que le reconocieran por las actividades realizadas, se tomaban fotos con los directivos, reían y bromeaban.

La última actividad de la convención fue una semblanza del Director General, quien se despedía de ese puesto para quedar controlando el área de operaciones en el recinto portuario, porque señaló que esa era el área que le gustaba, que para eso se había preparado y que al final de cuentas él era un agente aduanal.

Se observa en esta reunión que el trabajador transita principalmente por dos estados de interacción: el *estado de formalidad* y el *estado de relajación*. El primero, cuando se encuentra atento durante la reunión, pero de repente entra al estado de relajación al intercambiar bromas y chistes, tanto con el expositor como con sus compañeros de trabajo.

Desde el punto de vista de los trabajadores, las opiniones son encontradas, hay quienes piensan que las reuniones son amenas y otros que las consideran una pérdida de tiempo:

Tomás: [La reunión anual]: *“se me hace muy buena para cerrar un ciclo y ver qué se cumplió, como retroalimentación se me hace muy buen...no me llega a aburrir”.*

Omar: [La reunión anual]: *“se me hizo como cuando Jesús estaba...un remedo de él, sí me voy pero me quedo, (y a mí qué) es tu negocio, tienes derecho a retirarte, es más a cerrar tu empresa...”*

Marco: [La reunión anual]: *“sí me gusta pero a veces sí llega a ser cansada por la forma en que se hace, nosotros tenemos que venir a trabajar ese día entonces trabajamos como a las dos, tres de la tarde hasta que terminas tus actividades, para que te vayas y comas y vayas a la convención, la convención dura como cuatro horas, y ya como que tantas horas llegas a perder la atención...”*

Por lo tanto, podemos realizar una descripción de las reuniones anuales considerando sus características, principios, símbolos y valores; la cual se presenta en el cuadro 30.

**Cuadro 30. Descripción de las reuniones anuales**

<i>Características</i>	<p>Se realizan en el mes de diciembre.</p> <p>Su objetivo es fomentar el compromiso y responsabilidad hacia la organización</p> <p>Participan las tres empresas de Alianza</p> <p>Estados de interacción:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Estado de formalidad</i></li> <li>- <i>Estado de relajación</i></li> </ul>
<i>Principio corporativo</i>	<i>“Promover los valores corporativos”</i>
<i>Símbolos</i>	<i>“Reconocimiento”</i>
<i>Valores</i>	Compromiso

**Fuente:** Elaboración propia

En el cuadro 28 se presentan las características principales de la reunión anual, así como el principio que se busca con la misma, al igual que en las reuniones mensuales, dado que ésta es un instrumento de la organización, se funda en un principio corporativo *“promover los valores corporativos”*.

El símbolo que se identificó de forma más clara, es el *“reconocimiento”*, ya que era evidente la felicidad demostrada por los trabajadores que lo recibían, y a través del mismo se pretendía cumplir con el principio y alcanzar el objetivo de esta categoría ritual. Además de ello, la reunión por sí misma pretende lograr el *compromiso* de los trabajadores hacia su filosofía laboral: *“pasión, eficacia, calidad, orgullo de pertenencia, lealtad y desarrollo integral”*<sup>36</sup>

Una vez realizadas las descripciones de las reuniones que integran este ritual, se cuenta con la información necesaria para realizar la descripción del ritual de revitalización, ver cuadro 31.

<sup>36</sup> <http://www.alianza.com.mx/interna.php?id=82&pertenece=subcategoriasindex>

**Cuadro 31. Descripción del ritual de revitalización**

<i>Características</i>	<p>Se realiza cada primer sábado del mes (reuniones mensuales), y en el mes de diciembre (reuniones anuales).</p> <p>Su objetivo es fomentar el compromiso y responsabilidad hacia la organización</p> <p>Participan el personal de las tres empresas de Alianza.</p> <p>Estados de interacción:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- <i>Estado del hogar</i></li><li>- <i>Estado de formalidad</i></li><li>- <i>Estado de relajación</i></li></ul>
<i>Principios</i>	<i>“Promover los valores corporativos”</i>
<i>Símbolos</i>	<i>“Reconocimiento” y “la vela”</i>
<i>Valores</i>	Compromiso

**Fuente:** Elaboración propia

El cuadro 29 muestra que el principio básico de los rituales de revitalización es *“promover los valores corporativos”*, los símbolos característicos de este ritual son el *“reconocimiento”*, que se hace a los trabajadores para que se sientan parte de la organización; y *“la vela”*, que se enciende cada mes con la intención de que la organización vaya por buen camino y cumpla sus metas. Ambos símbolos promueven el valor del *compromiso* hacia la empresa y sus valores corporativos: pasión, eficacia, calidad, orgullo de pertenencia, lealtad y desarrollo integral.

#### **3.2.8.1.2.4 El ritual de retroalimentación**

Contempla las reuniones semanales o urgentes que se realizan entre los trabajadores y sus superiores inmediatos o directos. Estas reuniones son principalmente entre el Director de Operaciones Aduaneras y los Supervisores de Tráfico; entre el Coordinador de Tramitadores y los Tramitadores; y entre la Coordinadora del Pul y los Ejecutivos del Pul. El objetivo y principio de estas reuniones, como lo establece la forma ritual, es “*retroalimentar al personal*” acerca del trabajo realizado, así como buscar los métodos y sistemas para realizar el trabajo con mayor eficacia y eficiencia. El tiempo destinado para estas reuniones, en el caso del Director de Operaciones Aduaneras y los Supervisores de Tráfico es de máximo una hora, y se realizan cada martes, pero en ocasiones por exceso de trabajo tienen que ser cambiadas a otro día. Sin embargo, entre los otros puestos no existen reuniones planeadas, sino que se efectúan sólo en caso necesario.

El miércoles 26 de noviembre de 2008 se realizó una reunión entre el Director de Operaciones Aduaneras y los Supervisores de Tráfico; dicha reunión estaba programada para el martes 25, pero por exceso de trabajo del Director, tuvo que realizarse al día siguiente. Los asuntos que se trataron fueron los siguientes:

- La opción de que la Transportista Melpag mejore sus tarifas para que sean competitivas en el mercado.
- Discutir sobre el servicio que presta Corporación Multimodal.
- La estandarización de formatos empleados en las operaciones aduaneras.
- Para finalizar, el Director les solicitó a los Supervisores mayor puntualidad en la siguiente reunión.

En general, la reunión fue muy breve, pues el enfoque estuvo en los asuntos pendientes; al principio de la misma hubo una charla informal y bromas entre los participantes. Sobre estas reuniones de retroalimentación, los trabajadores opinan que son buenas, pues resuelven problemas y transmiten información relacionada con el proceso de operaciones.

Marco: *“Por lo regular cada fin de semana hacemos junta, nosotros los tramitadores, el coordinador,... en la semana de lunes a sábado se hicieron infinidad de actividades, dentro de esos días, un martes o un jueves o un viernes, pasó un detalle de que una maniobra no se llevó a cabo o X, entonces, pues no se le dio el buen servicio al cliente, y pues ya se quejó el cliente con el gerente de operaciones y luego el gerente de operaciones habla con el coordinador de los tramitadores,...entonces ya al coordinador le jalaron la orejita, ya el coordinador habla con nosotros, o sea la cadenita, ...”*

Jorge: *“A veces tenemos reuniones, cuando andamos fallando en algo, hacen un hincapié para corregir, porque tú lo sabes es una empresa de mucha jerarquía y los errores no se permiten...”*

Lorena: *[Hay reuniones con la Supervisora] “Cuando surge algún problema. Todo lo decimos en el momento. Ella nos manda por correo, y si tenemos duda vamos y preguntamos”.*

Victoria: *“Hay reuniones con Katia, cuando todos los supervisores entran con Óscar a una reunión, ella después nos lo trasmite, nos dice de qué se trató y lo que dijo... son pequeñas y está bien, ya así pues ya sabemos el proceso”.*

Leticia: *“Las reuniones que tenemos cada martes con Óscar me gustan, porque vemos todos los pendientes, cambios, nuevos proyectos, posteriormente nosotros le damos la información a la gente a nuestro cargo”.*

Como se puede observar, los trabajadores ven con agrado estas reuniones, pues les permite participar en la resolución de los problemas de la organización, así como estar enterados de los cambios que se presentan tanto en la organización como en el sistema portuario. Creemos que el símbolo más importante de este ritual es la *“reunión”* en sí misma, pues independientemente de los temas que se traten o la realización de ésta, el hecho de decir *“tengo una reunión”*, promueve valores como el *compromiso* y la *responsabilidad* para realizar el trabajo lo mejor posible. El cuadro 32 presenta una descripción del ritual de retroalimentación considerando el análisis anterior.

### Cuadro 32. Descripción del ritual de retroalimentación

<i>Características</i>	<p>Su objetivo es retroalimentar al personal y buscar métodos y sistemas para mejorar el trabajo.</p> <p>Se realiza entre el jefe inmediato y los subordinados.</p> <p>En algunos casos están programadas semanalmente y en otros, se originan por alguna necesidad.</p> <p>Estados de interacción:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Estado de formalidad</i></li> <li>- <i>Estado de interacción</i></li> </ul>
<i>Principios</i>	<i>“Retroalimentar a los trabajadores”</i>
<i>Símbolos</i>	<i>“Reunión”</i>
<i>Valores</i>	Compromiso Responsabilidad

**Fuente:** Elaboración propia

#### 3.2.8.1.2.5 El ritual de instrucción

Se refiere a los cursos que imparte la empresa dentro de su programa de capacitación, sean de superación personal o técnicos. Una mención importante dentro de estos rituales es el curso de autoliderazgo, el cual se desarrolla fuera de la empresa pero es obligatorio para todos los trabajadores, ya que busca crear un lazo más estrecho entre los trabajadores al definirlos como miembros de una tribu.

Estos rituales de instrucción son aceptados por los trabajadores, señalan que han sido útiles no sólo en su vida laboral, sino también en el aspecto personal. Sin embargo, en la realización de los mismos aparece nuevamente uno de los principios fundamentales de la organización, la *“satisfacción al cliente”*, pues algunos trabajadores mencionan que en los cursos se les reitera la importancia que el cliente tiene para la empresa. Por tanto, el símbolo que permea este ritual es *“misión”*, dada su relación con el principio de *“la satisfacción al cliente”*; mientras que el

valor que se refuerza, es el “*compromiso*” de los trabajadores con la empresa; pues como se observa en los siguientes comentarios, algunos trabajadores se sienten agradecidos por los cursos que les ofrecen, afirman que además de mejorar su trabajo, les apoya en su vida personal. Los estados de interacción por los que transita el trabajador van del *estado de formalidad* al *estado de relajación*, cuando hacen bromas y chistes dentro del curso.

Marco: *“Los cursos son muy buenos, a mí me gusta participar en todos, sobre todo en los de superación personal”.*

Jorge: *“Son interesantes, de primero no me gustaban, porque no estaba acostumbrado, pero esta es una empresa completa”.*

Victoria: *“Hacen reuniones y cursos, de superación personal o de convivencia, igual en juntas también te comentan que hay que promover la convivencia, el saludo, ser constante con tus compañeros cuando te pidan apoyo, no andar hablando mal de la gente... lo que se pretende, en reuniones nos han dicho que la competencia está a todo lo que da, entonces mantener a un cliente contento te pone en una calificación, y dices, mi cliente está en diez, hay que tratarlo bien...”*

Héctor: *“Me gustan los cursos... porque adquieres nuevos conocimientos, luego hasta te sirve para ser más rápido por ejemplo en un curso de Excel, ya nos mandan las facturas en ese formato, ya sabemos verlas como por bloques... Por ejemplo los cursos de arquetipos son muy buenos. Yo lo tomé el mes pasado. Es un curso personal, más que nada es algo que tiene razón, no para nada más el trabajo sino también para tu persona... nos dieron un curso sobre cómo es que tenemos que tratar al cliente, que tenemos que darle mayor valor a la empresa. Nos dijeron que diéramos a relucir más las otras empresas, por ejemplo que Melpag es la transportista... Ahí nos dijeron cómo hay que tratar al cliente, por eso de la crisis, por ejemplo los clientes se nos estaban yendo, pero yo creo que ahorita ya está repuntando esto... Otras agencias bajaron las tarifas y se fueron los clientes...”*

Alma: *“Se nos dice que el cliente es importante, que por él comemos, que hay que tratarlo bien. Y pues si vienen más clientes hay más trabajo y podría haber aumentos de sueldo”.*



Leticia: *“Me gusta, a Leticia, no todos los temas... Autoliderazgo es un taller muy fuerte, para mi gusto muy particular, no lo tomaría otra vez con gente de la empresa... es una introspección, salen, estamos hablando de máscaras y demás, hay cuestiones que siento que no es el espacio adecuado...”*

Omar: *“Que está bien para aquellos que lo necesitan. Yo solamente pienso que estaba mejor antes sin los cursos, lo que pasa es que en los cursos que se dan en una empresa están cargados hacia otra parte... sí está muy bien siempre he opinado que los cursos motivacionales, las lecturas motivacionales de superación personal están muy bien, cuando tú llegas y compras el libro que te interesa, cuando tú llegas y ves a un expositor externo, cuando están dados en las empresas no nos hagamos tontos, siempre están muy cargados, son muy tendenciosos, eso de que tienes que asentir aunque el jefe esté mal o lo que diga el jefe... para mí eso es lavar el cerebro, no nació ayer, me formé aquí... no tienes otra opción tienes que tomarlo, ahora, desde mi punto de vista yo no los tomaría... Todo es atención al cliente, pero mucho en sí hay que asentir al jefe... eso es reiteración, pues empiezan a hablar de por ejemplo una película o algo, y luego le dan la vuelta y gracias porque tenemos trabajo, pero todo... si la gente no está de acuerdo fingen muy bien, lo que pasa es tienen miedo, no tienen ese privilegio como yo...”*

Tomás: *También están los cursos que son enfocados al trabajo y los de la señora Grace y la señora Tere, la ventaja de esos cursos que los puedes tomar tanto enfocados a la empresa como aplicados en tu vida personal... tan me gustan que no tengo ninguna falta... puedo sentirme contento tanto de las reuniones mensuales, de los cursos y eso porque tengo asistencia completa,*

Alicia: *“Los cursos que da la empresa son buenos porque te ayudan en lo personal a enfocar tu situación, la situación de la empresa y lo que hace la empresa por ayudar, la empresa trata de cualquier manera de darte en forma sencilla, ubicarte en la realidad... nos hacen ver la realidad que tenemos día a día... son buenos sí porque nos ubican, digo quién no tiene situaciones personales, la situación de autoliderazgo y de ese tipo de cursos que se dan te ayuda mucho a que te liberes y que tu actitud, sobre todo la actitud cambie...”*

Como se observa en los comentarios anteriores, los cursos se enfocan en reiterar al trabajador la importancia del cliente, por ello el principio que siguen es “*la satisfacción del cliente*”; éste se encuentra ligado al símbolo de la “*misión*”, y al valor del *compromiso*. Esta descripción se presenta en el cuadro 33.

**Cuadro 33. Descripción del ritual de instrucción**

<i>Características</i>	Se integra por los cursos de capacitación que se ofrecen a los trabajadores, tanto técnicos como de superación personal.  Estados de interacción: - Estado de formalidad - Estado de relajación
<i>Principios</i>	“ <i>La satisfacción al cliente</i> ”
<i>Símbolos</i>	“ <i>Misión</i> ”
<i>Valores</i>	Compromiso

**Fuente:** Elaboración propia

Se observa que el ritual de instrucción mantiene un vínculo con el microrritual del cliente, pues la tendencia de los cursos y el objetivo que éstos persiguen son la “*satisfacción del cliente*”, ya se ha hablado anteriormente que existe una especie de tatuaje sobre los trabajadores, y es precisamente en estos cursos donde se imprime y trata de que quede plasmado en la mente de los participantes.

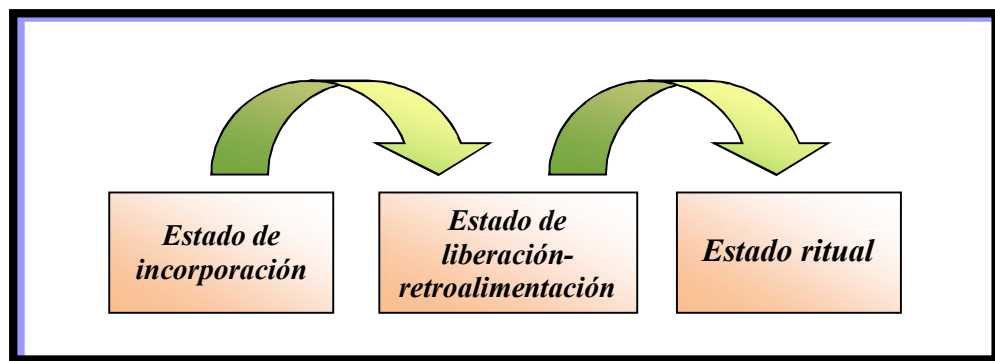
Por otra parte, dentro de nuestro *proceso ritual* de AVSA, se presenta nuevamente el concepto de *liminalidad* al analizar la transición que experimenta el trabajador desde que se incorpora a la empresa, hasta que domina los procesos de operaciones aduaneras, dicha transición la denominamos *estados de ritualización*.

### **3.2.8.1.3 Estados de ritualización**

Estos estados de ritualización pueden considerarse como los “*rites de passage*” de Van Gennep (cit. en Turner, 1988:101), donde estos ritos implican una transición; un paso por tres

estados a los que denominó: fase de separación, margen o limen, y agregación. De esta manera es posible considerar los *estados de ritualización* como fases por las que atraviesa un trabajador que ingresa a la organización hasta llegar a ritualizar su trabajo; ya que debido a las necesidades de la empresa se vuelve imprescindible actuar con eficiencia y eficacia para agilizar las operaciones y satisfacer a los clientes, evitando al mismo tiempo gastos innecesarios en dichas operaciones. Haciendo un análisis de estas fases podemos establecer tres *estados de ritualización*: *incorporación*, *liberación-retroalimentación*, y el *estado ritual*. Estos nombres los hemos asignado considerando las características de cada estado; el estado uno (*incorporación*), como su nombre lo indica se refiere a la incorporación del trabajador a la empresa; el estado dos (*liberación-retroalimentación*), es la fase en que entra el trabajador cuando se libera de la capacitación y comienza a asumir sus responsabilidades por el trabajo asignado, recibiendo solamente el apoyo necesario por parte de sus compañeros para realizar sus funciones; mientras que el *estado ritual*, es la fase donde la experiencia y la práctica en las operaciones aduaneras le permiten al trabajador implementar estrategias para realizar su trabajo de manera más eficiente y eficaz, lo cual lo lleva a ritualizar su trabajo. Estos estados se muestran en la figura 16.

**Figura 16. Estados de ritualización**



**Fuente:** Elaboración propia

A continuación se describe cada uno de estos estados de ritualización:

### **3.2.8.1.3.1 Estado de incorporación**

La incorporación de personal a la empresa se da por medio de dos vías: entran directamente a ocupar alguna vacante, o prestan sus prácticas profesionales aprendiendo y capacitándose durante algún tiempo en las operaciones aduaneras hasta que se abre una vacante y pasan a ocupar esa posición.

Director General: *“quiero mantener la fuerza laboral, al contrario, hay muchos de ellos que son practicantes, gente que nos gusta tener listos para cuando nace una requisición de personal...”*

Toño: *“entré a dar mis prácticas profesionales, y ya me quedé...”*

Gerardo: *“casi todos entran a dar sus prácticas aquí y pues ya se quedan a trabajar... ellos dos están ahorita dando sus prácticas, por eso ya no regresan por la tarde...”*

Tomás: *“Ha sido la única empresa en que he trabajado aquí cuando llegué a Manzanillo, no he trabajado en otra, confiaron en mí, me abrieron las puertas confiaron en que tengo una licenciatura pero ningún conocimiento en el ramo laboral... no había trabajado en lo que era la logística, entonces llego yo y pues me brinda, sobre todo el ingeniero me brinda la oportunidad de entrar empezando pues desde abajo, y la verdad lo que yo quería era entrar para aprender ¿no?”*

Victoria: *“Cuando entré como practicante, me presentaron a todos, me llevaron a conocer Corporación Multimodal y me llevaron a Melpag para presentarme a todos, en ese entonces yo era practicante, después el Lic. Óscar me explicó la función que hace cada quien, me dijo con quien me iba a quedar y a quien le iba a ayudar, me dijo que con Eunice y ya a ella le tocó capacitarme pero siempre estuvieron al pendiente todos, si se me pasaba algo todos estaban ahí para ayudarme”.*

Leticia: *“Pasaron por nuestras manos muchas niñas a capacitación, niñas que no pudieron continuar porque no daban el perfil...”*

Lorena: *“La verdad es que yo no tenía experiencia de trabajo... la persona que me enseñó aprendí mucho de ella... de ella aprendí muchas cosas como ser independiente o yo misma investigar, tratar de buscar... todos los detalles...”*

Héctor: *“Al principio cuando entré tuve muchos errores... Meche me decía te falta esto, que está mal esto... de hecho una vez yo estaba a punto de explotar y nos agarramos así de palabrillas...”*

Tomás: *“Mira es un proyecto nuevo, ciertamente te dicen hay que cumplir con esto, la primera semana para mí fue de locos porque fue una semana de acoplamiento pero ya después le vas agarrando la maña por decirlo así, y ya te vas ordenando mejor, te vas organizando mejor de tal manera que vas haciendo todo en tiempo y forma, de tal forma que te da la pauta para llevar todo tranquilo y no andar a las carreras”.*

Durante esta fase, se observa que el personal muestra disponibilidad para aprender las operaciones aduaneras, aun cuando la mayoría entra como prestador de prácticas profesionales, debe asumir las responsabilidades del proceso aduanero que se le asigna y por lo tanto, llevar a buen término el mismo, recordando ante todo el *principio* más importante de la organización *“satisfacer al cliente”*. Por lo tanto, se puede afirmar que en esta primera fase, la estrategia de los trabajadores es *“la taza vacía”* a la cual se le puede agregar el conocimiento y habilidades necesarias que le permitan participar activamente en el despacho aduanal.

#### **3.2.8.1.3.2 Estado de liberación-retroalimentación**

En el estado anterior, el trabajador aprende los conocimientos necesarios para ser responsable de las operaciones aduaneras de los clientes que le sean asignados; por tanto, una vez que el trabajador se siente en condiciones de asumir sus responsabilidades, y la persona bajo la cual se estuvo capacitando considera que es el momento de *“liberarse”* de la capacitación, entra a

esta fase de *liberación-retroalimentación*, en la cual, recibe sólo el apoyo necesario que le permitirá hacerse independiente en la práctica laboral cotidiana dentro de AVSA.

Lorena: *“Cuando ella sintió que estaba preparada me soltó y me dijo Lore, tenemos mucho trabajo, la mitad tú y la mitad yo. Un tip que me dieron, me dijeron que sacara copias de todos los documentos...”*

Héctor: *“Mi compañera Elfa me decía ‘oye si no puedes con esto yo te ayudo, o nos dividimos el trabajo’ .... ella me ayudó tanto a hacer el trabajo bien, y sí me decía, entre los dos lo sacábamos... Elfa y yo nos apoyamos mucho. Por decir anoche, ya era tarde, yo terminé mis pendientes y le dije ‘oye quieres que te ayude en algo’, y me dijo ‘ah sí hazme una carta de vacíos’. A veces siento que me falta experiencia, pero en la mayoría creo que el 99% [del proceso] ya lo domino...tardé como 3 meses, Elfa me ayudó mucho...Yo le varío [al proceso] como yo creo que es más conveniente para que salga más rápido, más eficiente, no me apego a como lo hace ella, sino que agarro lo que yo creo que es mejor, como creo que se hacen mejor las cosas, hay que estar flexibles en este trabajo porque las situaciones siempre cambian”.*

Victoria: *“Unas personas sí te apoyan en cualquier duda que tengas, siempre están al pendiente de ti, de lo que necesitas para ayudarte y apoyarte... para mí es una excelente convivencia, los veo solidarios y unidos”.*

*Conversación 10 de enero 2008*

Lupe: “El permiso, ¿cómo le vamos a poner?, ¿se subdivide?”

José:” sí se subdivide”

Paty: [voltea y dice] “pásale la Ley.”

José (se levanta y viene con Lupe y le explica) “ que vayan las copias... por si alguno no viene”.

Lupe: [nuevamente consulta a Juan]” ¿Se le pone la clave?” Juan contesta algo y Lupe dice, “no, no, nomás tengo duda de si le pone la clave”

Se observa que en esta fase, la estrategia de los trabajadores es “preguntar”, como señala una Ejecutiva “*unas personas sí te ayudan en cualquier duda que tengas*”, para

el grupo de trabajo es conveniente que las operaciones se realicen a tiempo, pues una operación que se retrasa ocasiona pérdidas para la empresa y para los mismos compañeros del grupo. En ocasiones los Supervisores apoyan económicamente por los descuentos que se hacen a los Ejecutivos, debido a las demoras y retrasos en las operaciones:

Gerardo: *“Yo coopero con mis Ejecutivos cuando les llega un descuento...sí hay quien no lo hace, dice que es responsabilidad del Ejecutivo...”*

### **3.2.8.1.3.3 Estado ritual**

Esta fase muestra un trabajador más crítico y creativo, ya que ha aprendido los procedimientos necesarios dentro del proceso de operaciones aduaneras, cuenta con la experiencia necesaria para discriminar, y establecer sus propios métodos y estrategias que le permitan ser más eficaz y eficiente, respondiendo así a las demandas de su puesto, y dominando sus funciones hasta llegar a ritualizarlas.

Dentro de esta fase, las estrategias que implementan los trabajadores para dominar su trabajo son variadas, depende de cada trabajador, éstas van desde *ponerse las pilas, tener paciencia, agarrar mañas, tener buena relación con las gentes*, entre otras.

Marco: *“Mi trabajo es rutinario porque yo voy fu, hago rápido esta actividad, hago la otra ... La buena relación que tengas tú con las gentes externas me abre las puertas”.*

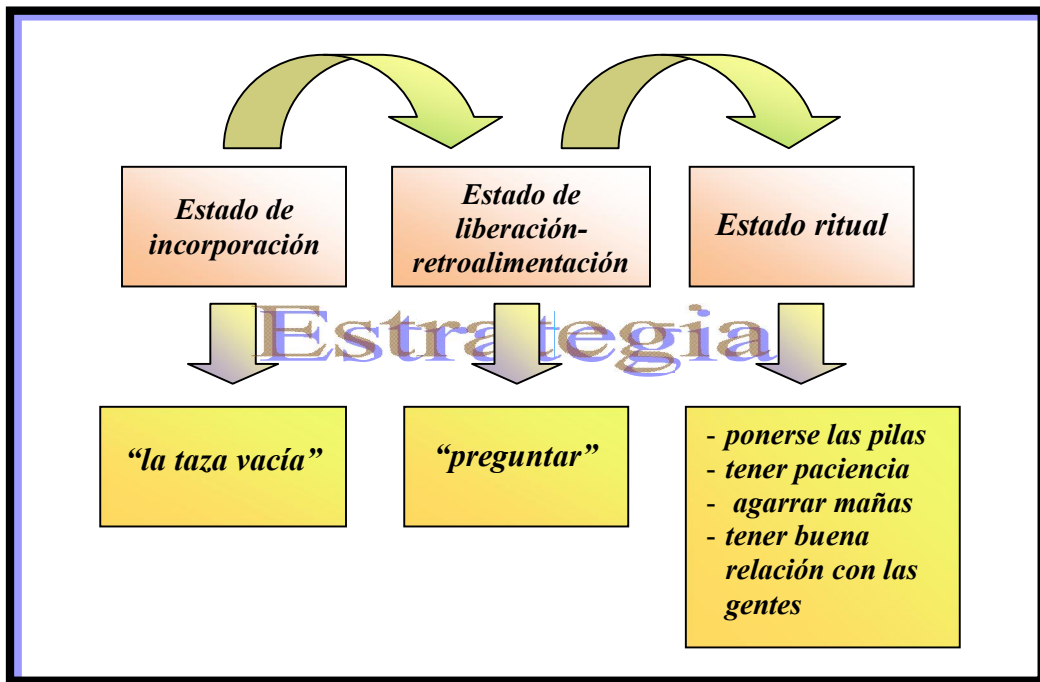
Jorge: *“Para que la gente te atienda, veces tienes que hacer amistades, a veces tienes que caerle bien a la persona para que te atienda, tienes que esperar tu turno... con paciencia se hace todo, nada gana uno con estresarse”.*

Héctor: *“Yo le varío [al proceso] como yo creo que es más conveniente para que salga más rápido, más eficiente, no me apego a como lo hace ella, sino que agarro lo que yo creo que es mejor, como creo que se hacen mejor las cosas, hay que estar flexibles en este trabajo porque las situaciones siempre cambian”.*

Tomás: " Te vas dando digo no tanto la palabra maña, puede ser organizarte pero te vas administrando para hacer las cosas rápido y rendir, no es una organización para estar más tiempo sin hacer nada, sino ... para dar mejores resultados..."

En la figura 17 se muestran las estrategias correspondientes a cada estado de ritualización.

**Figura 17. Estrategias de los estados de ritualización**



**Fuente:** Elaboración propia

Los estados de ritualización ponen en evidencia la forma en que los trabajadores se apropian del conocimiento, y llegan a ritualizar el proceso; la transición que sufre el trabajador al pasar por tres diferentes estados lo obliga a emplear estrategias que le permitan permanecer en un nivel durante cierto periodo de tiempo hasta que se encuentre en condiciones de cambiar al siguiente nivel, dichas estrategias le ayudan y lo preparan para experimentar y aprender, y así cuando llega al *estado ritual* es porque ya ha ritualizado el proceso, y con ello puede cumplir con eficiencia y eficacia las actividades que el despacho aduanal demanda.

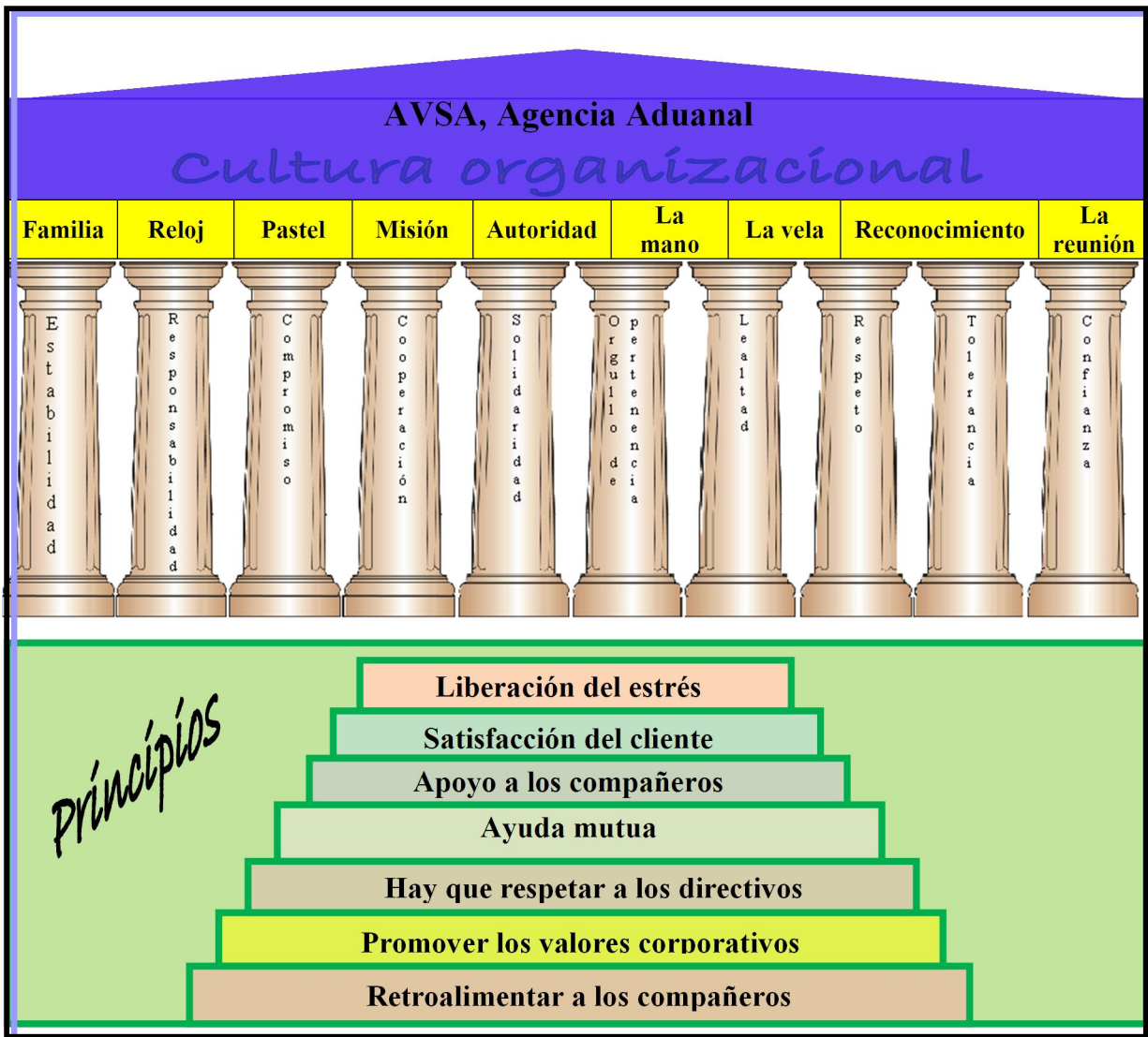


#### 3.2.8.1.4 Construyendo la cultura organizacional de AVSA

El *proceso ritual* en AVSA, Agencia Aduanal ha puesto al descubierto su vida organizacional; las interrelaciones que se generan en su interior entre los trabajadores y los demás sujetos o instituciones involucradas en el despacho aduanal permiten comprender el *performance* de los participantes, el cual se encuentra determinado por factores culturales y contextuales, considerando que el ritual nos permite adentrarnos en el conocimiento de la cultura. Para definir la cultura organizacional de AVSA retomamos el conjunto de aspectos simbólicos identificados en el *proceso ritual*: símbolos, valores y principios; de acuerdo con Smircich (1983:347-348), “...las organizaciones son entendidas y analizadas en términos de sus aspectos expresivos, ideacionales y simbólicos”; mientras que Rendón (2007) señala que la cultura organizacional otorga sentido a las acciones de las personas en su vida social, y es construida por las interacciones de tipo subjetivo.

Para hacer la construcción de la cultura organizacional modificamos el esquema de Montoya (2007:235) “*construcción de la identidad organizacional*” para plasmar los aspectos simbólicos de AVSA. De esta manera, en la base de la figura 18 se encuentran los *principios*; las columnas contienen los *valores*, mientras que los *símbolos* están impresos en la parte superior de la columna.

**Figura 18. Cultura organizacional de AVSA, Agencia Aduanal**



**Fuente.** Elaboración propia con base en Montoya (2007:235)

La cultura organizacional de AVSA contribuye a comprender la vida social y determina el *performance* de los trabajadores; sin embargo el análisis realizado a través del *proceso ritual* resalta la existencia de un grupo de acciones que realiza la parte directiva, y que no forman parte de esta cultura, cuyo fin es lograr que los trabajadores se comporten de una cierta “*manera deseable*”, y tengan el perfil requerido, el cual está determinado por los valores promovidos por la organización. Dichos valores forman parte de la *cultura corporativa*, que en palabras de Rendón (2007) es un medio que emplea la administración y los directivos para incrementar indicadores económicos, se relaciona con el desempeño, y puede ser empleada

como un discurso manipulador para lograr la identidad de los miembros. El cuadro 34 contiene la declaración de valores de la organización:

#### **Cuadro 34. Declaración de valores de la organización**

<p><b>PASIÓN...</b> ...por nuestro hacer.</p> <p><b>EFICACIA...</b> ...en nuestros objetivos.</p> <p><b>CALIDAD...</b> ...en nuestra forma de ser.</p> <p><b>ORGULLO DE PERTENENCIA...</b> ...en nuestro grupo de colaboradores.</p> <p><b>LEALTAD...</b> ...esencia medular de nuestro actuar.</p> <p><b>DESARROLLO INTEGRAL...</b> ...de nuestro capital humano.</p>
--

**Fuente:** <http://www.alianza.com.mx/interna.php?id=82&pertenece=subcategoriasindex>

Además de los valores plasmados en la declaración anterior, de los cuales el *orgullo de pertenencia* y la *lealtad* fueron identificados claramente dentro del *proceso ritual*, también fue posible distinguir los símbolos y principios de índole corporativa; dentro de los primeros están: “*la vela*”, el “*reconocimiento*” y la “*reunión*”. Mientras que el principio identificado fue “*promover los valores corporativos*”.

Finalmente, podemos mencionar que la vida social de AVSA se encuentra permeada tanto por los aspectos simbólicos de la cultura organizacional, como por las acciones y valores de la cultura corporativa, es imposible tratar de entender el *performance* de los trabajadores de AVSA sin considerar esta forma de cultura, pues como se ha visto a través del *proceso ritual*, las acciones que en este contexto realiza la organización son numerosas; desde las fotografías que se incluyen en este trabajo, las cuales capturan en forma gráfica la imagen corporativa de la organización, las formas simbólicas traducidas en reuniones y cursos, hasta el empleo del discurso directivo que evidencia y pone de manifiesto la manipulación que viven los trabajadores dentro de AVSA, la cual no pasa desapercibida para muchos de ellos.

## CONCLUSIONES

El estudio realizado en AVSA, Agencia Aduanal nos permitió comprender la vida organizacional a través del proceso entendido como un ritual, dentro del cual los participantes exhiben un *performance* determinado en gran medida por aspectos culturales y contextuales de la organización; asimismo, las características de la organización demandan que los trabajadores pongan en marcha estrategias que les permitan cumplir sus obligaciones laborales de manera eficaz y eficiente. A continuación analizaremos cada uno de estos enunciados.

### *1.- El proceso entendido como un ritual*

Considerar los procesos de la organización como rituales, desde nuestro punto de vista, es una manera novedosa de adentrarse en la vida de un grupo social, permite llegar al centro de su cultura y entenderla a partir de sus aspectos simbólicos, al respecto señala Turner (1999:21) que “*el símbolo es la más pequeña unidad del ritual*”. Su empleo como marco de investigación no ha sido abordado dentro de los Estudios Organizacionales, por lo que conviene realizar más investigación bajo esta perspectiva para dar comprender sus beneficios. Creemos que el estudio de los procesos, bajo la metodología empleada en el presente trabajo, además de ayudar a comprender la vida organizacional, puede ser utilizada para el logro de objetivos diferentes, ya sea de tipo estructural, como mejoras en los procedimientos; o de tipo relacional, como mejoras en los flujos de comunicación, toma decisiones o trabajo en equipo. Por otra parte, el ritual, debido a la estrecha relación que tiene con la cultura organizacional contribuye a la subsistencia de las organizaciones, ya que por una parte, permite la reproducción de la cultura, y por la otra, recrea y transforma dicha cultura.

Pensamos que el hecho de agrupar las diferentes actividades e interacciones de los trabajadores que participan en el proceso organizacional en formas rituales, permite un análisis detallado de la organización, por lo que los elementos de la cultura son identificados con mayor facilidad; esto dio lugar a que sobresalieran aspectos no contemplados en la investigación, tales como las acciones que realiza la organización para lograr que los trabajadores practiquen los valores corporativos, pues a través de su departamento de desarrollo organizacional realiza múltiples actividades en beneficio de los trabajadores, desde

impartir cursos de superación personal, hasta proporcionar clases de bailoterapia y de masajes dentro de la organización; sin contar con toda la atención personal hacia los trabajadores cuando tienen algún problema dentro o fuera de la organización, desde nuestro punto de vista, estas acciones demuestran que AVSA es una empresa muy humana que se preocupa por su personal, pero al mismo tiempo dichas actividades contribuyen a crear un compromiso en los trabajadores para que se apropien de los valores establecidos por la organización (ver cuadro 34); sin embargo, un hallazgo importante dentro de este trabajo fue descubrir que los trabajadores no tienen presentes dichos valores, si bien sienten *orgullo de pertenencia* y *lealtad* hacia la organización, sentimientos generados de manera *espontánea*, pero que también pueden ser producto de las acciones corporativas; por lo tanto, podemos concluir que la vida organizacional se encuentra permeada tanto por elementos de cultura organizacional como por elementos de cultura corporativa cuya línea divisoria llega, en algunos casos a ser muy tenue.

*2.- Los participantes exhiben un performance determinado por los aspectos culturales y contextuales de la organización.*

El análisis del proceso ritual de AVSA permitió comprender los aspectos culturales y contextuales que influyen en el *performance* de los trabajadores; por una parte, existen principios, símbolos y valores que surgen al interior del proceso ritual, de forma espontánea entre los trabajadores (ver cuadro 35); pero también existen aquellos que son administrados por la dirección de la organización, los cuales son de tipo corporativo (ver cuadro 36). Dentro de los primeros, es notable el valor de la solidaridad, pues como señala Collins (2009), éste se genera cuando hay entre otras cosas, una energía compartida entre los miembros de un grupo social, por lo tanto, podemos afirmar que el hecho de pertenecer a una empresa, donde desde nuestra perspectiva existen dos grupos sociales: los directivos y los trabajadores; y en la que el primero de ellos se diferencia por una gran variedad de símbolos de status y de poder, mismos que provocan la unión del grupo de trabajadores en situaciones difíciles, en la que éstos tratan de proporcionarle al compañero en desgracia un escape o refugio como una forma diferenciarse del grupo de poder. Sin embargo, creo que esta es una línea de investigación que podría ser abordada con mayor profundidad.

**Cuadro 35. Elementos de la cultura organizacional de AVSA**

Principios	Símbolos	Valores
Liberación del estrés	Familia	Estabilidad
Satisfacción del cliente	Misión	Responsabilidad
Apoyo a los compañeros	La mano	Compromiso
Ayuda mutua	Pastel	Cooperación
Hay que respetar a los directivos	Autoridad	Solidaridad
Retroalimentar a los compañeros	El reloj	Respeto
		Tolerancia
		Confianza
		Orgullo de pertenencia
		Lealtad

**Fuente.** Elaboración propia

Aunado a los elementos anteriores se identificó el *ethos* de la organización como un ambiente de armonía, donde el trabajador es importante, cuenta con la confianza y autoridad para el desempeño de sus funciones y se promueve su mejora continua.

Por otro lado, se encontraron símbolos y valores que pueden considerarse de aspecto corporativo, ya que son promovidos por la parte directiva de AVSA (ver cuadro 36):

**Cuadro 36. Elementos de cultura corporativa**

Principios	Símbolos	Valores
Promover los valores corporativos	La vela	Orgullo de pertenencia
	El reconocimiento	Lealtad
	La reunión	

**Fuente.** Elaboración propia

### 3.- Las características de la organización.

A continuación se describen las características más importantes de la vida organizacional de AVSA:

*Liminalidad y communitas.* Estos conceptos son claramente visibles en el *proceso ritual*, ya que los cambios por los que atraviesan los trabajadores, al pasar de un estado a otro, son continuos a lo largo de todo el proceso; éste pasa de un estado de interacción a otro continuamente, lo que permite identificar elementos diferentes que determinan su *performance*. Estos conceptos pueden ser aplicables a las transiciones cotidianas por las que pasamos todos los días, sólo falta apropiarnos de ellos para dar explicación a nuestros cambios de estado.

*La familia.* Constituye un valor central de la organización, dado que ésta se convierte en una segunda casa para los trabajadores, es ahí donde pasan gran parte de su vida y donde establecen relaciones de amistad y compañerismo con otros, comparten una vida con ellos, así como sus penas y alegrías; la estabilidad familiar se ve reflejada en su *performance* dentro de la organización, por ello, la “*autoridad*” otorga un gran apoyo cuando los trabajadores tienen problemas de índole familiar.

*Silencio.* Es una situación predominante por largo espacios de tiempo durante el *proceso ritual*, dado que el trabajador se encuentra absorto en sus funciones pues tiene plazos para llevar a cabo el despacho aduanal. En ocasiones este silencio hace sentir que el espacio ritual se encuentra vacío, de repente llega a romperse por unos zapatos de tacón desplazándose rápidamente de un lugar a otro, o el radio que suena avisando sobre la situación del despacho en la Aduana.

*Estrés.* Constituye una característica central del *proceso ritual*, pues la mayor parte del tiempo el trabajador se encuentra sometido a esta situación, las múltiples actividades que debe realizar en cada despacho aduanal, los diferentes despachos que tiene pendientes, y los plazos establecidos que le demandan trabajar con mayor rapidez; todo esto se refleja en su *performance*, anda apurado, corre de un lado para otro, y en ocasiones llega a exaltarse,

situación que entiende la mayoría de los participantes del *proceso ritual* y que por tanto, los ha llevado a practicar el valor de la *tolerancia*; hay que ponerse en los zapatos del otro cuando está estresado para entenderlo y apoyarlo.

*El cliente.* Representa la característica más distintiva de la organización, ya que la mayor parte del *proceso ritual* está enfocado en la atención al cliente; no hay aspecto formal que no vaya encaminado hacia su satisfacción, se vive la organización y se trabaja en ella para el cliente. Desde nuestro punto de vista, se llega a la exageración con el “*ritual de bienvenida*”, habría que preguntarle directamente al cliente ¿qué opina del mismo? ¿si le gusta que los trabajadores dejen por unos minutos su trabajo para formarle una valla?

*La autoridad directiva.* Se manifiesta un respeto hacia los directivos, la “*distancia de poder*” se encuentra presente en la mente de los trabajadores durante sus interacciones con los directivos, porque señalan que “*ellos están en otro nivel, ellos son la jerarquía*”; los símbolos de status saltan a la vista; sin embargo, esta “*autoridad*” es benevolente, es muy humana, le agradecen por darles trabajo y apoyarlos en todos sus problemas. Sin embargo, las acciones de esta “*autoridad*” persiguen un objetivo “*tener trabajadores contentos*”, para asegurar su contribución hacia la empresa.

*Un choque de culturas.* En AVSA se presenta un choque de culturas, por un lado, las acciones simbólicas que surgen espontáneamente como producto de las interacciones de los trabajadores: símbolos y valores que nos ayudan a explicar la cultura organizacional; y por otra parte, las acciones de cultura corporativa que realiza la parte directiva con el fin de manipular al personal y lograr su compromiso con la declaración de valores corporativos (figura 32). Estas dos culturas influyen en el *performance* de los trabajadores; por tanto podemos afirmar que la vida de las organizaciones se puede explicar a través de los elementos de cultura organizacional, y de las acciones de cultura corporativa.

Finalmente podemos mencionar que el estudio del proceso como ritual abre nuevas líneas de investigación para ser aplicado en otros tipos de organizaciones con objetivos distintos al del presente estudio, los cuales permitan valorar los beneficios y generar mayor conocimiento



dentro de los *Estudios Organizacionales*. Creemos que el ritual, dadas sus raíces antropológicas puede concebirse como un marco de investigación para el análisis profundo y detallado de cualquier grupo social.

## BIBLIOGRAFÍA

Abravanel et al. (1992). *Cultura organizacional: Aspectos teóricos, prácticos y metodológicos*. Legis: Colombia.

Aguado, José Carlos; Portal, Ana María. (1992). *Identidad, ideología y ritual: Un análisis antropológico en los campos de educación y salud*. México, D.F.: Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa, División de Ciencias Sociales y Humanidades, Departamento de Antropología.

Alvadalejo, Juan José (2002). *Un marco de colaboración entre la institución docente y la familia: la educación en valores a través del cine*. En Premios Nacionales a la Innovación Educativa 2002. España: CIDE.

Álvarez-Gayou, J. (2005) *Cómo hacer investigación cualitativa: fundamentos y metodología*. México: Paidós.

Anand, N; Watson, Mary R. (2004). *Tournament rituals in the evolution of fields: The case of the Grammy Awards*. *Academy of Management Journal*. 47 (1); pp.59-80.

Anda, Cuauhtémoc (1999), *Los nuevos puertos mexicanos*. México: Noriega Editores.

Barba y Solís (1997)

Braga Rodrigues, Suzana (2006). *The political dynamics of organizational cultura in an institutionalized environment*. *Organization Studies*, 27 (4):537:557

Buxó, Ma. Jesús; De Miguel, Jesús M. (eds). (1999) *De la investigación audiovisual: Fotografía, cine, video, televisión*. España: Proyecto A.

Carreras, Llorenc; et.al. (2006). *Cómo educar en valores, Materiales, textos- recursos técnicos*. España: Narcea.

*Colima, Productividad en Negocios Globales* (2008). Gobierno del Estado de Colima: Corporativo Desarrollo Económico, S.A. de C.V.

Collins, Randall (2009). *Cadenas rituales de interacción*. México: Anthropos.

- Dabdoub, Peter (2001). *Cómo recuperar los valores y principios de la vida*. México: Selector.
- Daft, Richard L. (2004). *Teoría y diseño organizacional*. México: Thompson
- Dandridge, et. al. (1980). Organizational Symbolism: A topic to expand organizational analysis. *Academy of Management*. 5 (1). pp. 77-82.
- De la Rosa, A. Ayuzabet y Contreras, M. Julio César (2007). *El partido político: entre la ciencia política y los estudios organizacionales*. *POLIS*, 3 (2). pp. 17-67.
- De la Rosa M., Juan Ramiro (2003). *La integración económica y la convergencia*. *Análisis Económico*. XVIII:037. pp. 179-194.
- Denman, Catalina y Haro, Jesús A. (2000). *Por los rincones: antología de métodos cualitativos en la investigación social*, El Colegio de Sonora, México.
- Díaz, Cruz Rodrigo (1998). *Archipiélago de rituales. Teorías antropológicas del ritual*. España: Anthropos y Universidad Autónoma Metropolitana.
- Directorio AAPUMAC (2007). 5 (5). Manzanillo, Col.
- Directorio AAPUMAC (2008). 6 (6). Manzanillo, Col.
- Dolan, Shimon L.; García, Salvador (1999). *La Gestion par Valeurs*. Montreal, Canada: Éditions Nouvelles.
- Foro Nacional de Consulta (1990). *Memoria: Tomo I: Retos y oportunidades del entorno internacional y el Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT)*. Las relaciones comerciales de México con los países de América Latina y el Caribe. Las relaciones comerciales de México con los países de Asia y África. México: Senado de la República LIV Legislatura.
- Frederick, William C. (1995). *Values, nature, and culture in the American Corporation*. New York: University Oxford Press.
- Geertz, Clifford (1997). *La interpretación de las culturas*. Gedisa. Barcelona.
- Gente de nombre (2007). *Entrevista a Arturo Villaseñor*. 1 (3). pp. 24-28
- Grimes, Ronald (1981). *Símbolo y conquista, rituales y teatro en Santa Fe*, Nuevo México. México: Fondo de Cultura Económico.
- Guba y Lincoln, (1983).

Hammersley, Martyn y Atkinson, Paul (1994). *Etnografía. Métodos de investigación*. Paidós básica. Madrid.

Harris, Stanley G.; Sutton, Robert I. (1986). *Functions of parting ceremonies in dying organizations*. *The Academy of Management Journal*, 29 (1). pp.5-30.

Hatch, Mary Jo (1993). *The Dynamics of Organizational Culture*. *The Academy of Management Review*, 18 (4). pp. 657-693

Hatch, Mary Jo (1997). *Organization theory. Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*. Oxford.

Hill, Charles W.L. (2001). *Negocios internacionales*. México: Mc Graw Hill.

Hofstede, Geert (1983). *The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories*, *Journal of International Business Studies*, 14 (2). pp.75-89.

Hofstede et. al. (1990), *Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases*. *Administrative Science Quarterly*, 35 (2). pp.286-316.

Islam, Gazi; Zyphur, Michael J. (2009). *Rituals in Organizations. A review and Expansion of Current Theory*. *Group and Organization Management*. 34 (1). pp.114-139.

Laperrière, A. (1997) «*Les critères de scientificité des méthodes qualitatives*» En Poupart et al. (Coords.), *La recherche qualitative: Enjeux épistémologiques et méthodologiques*. Gaëtan Morin. pp. 365-389

Lévi-Strauss, Claude (1971). “*Introducción a la obra de Marcel Mauss*” en *Sociología y Antropología*, Madrid:Tecnos. pp. 13-42.

Martin, J. y Frost, Peter (1996). *The organizational culture war games a struggle for intellectual dominance*, en Clegg, Steward R. et al., *Handbook of Organizational Studies*, Sage: Londres. Pp. 599-621.

Mc Laren, Peter (2007). *La escuela como un performance ritual*, México: Siglo XXI Editores Unidos.

Montoya, María Teresa (2007). “*Mujer, identidad y organización: Estudio de caso de una pequeña cooperativa*”. *Tesis Doctoral*. México: UAM..

Moore, Sally Falk; Myerhoff, Barbara G. (1977). *Secular ritual*. Holanda:Van Gorcum.

Moreno, Marcelo M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Argentina: Editorial Brujas.

Ortega, R. Pedro; Mínguez, V. Ramón. (2001). *Los valores en la educación*. España: Editorial Ariel, S.A.

Ortiz Uribe, Frida Gisela (2004). *Diccionario de metodología de la investigación científica*. México: Limusa.

Pettigrew, Andrew, M. (1979). *On Studying Organizational Culture*. *Administrative Science Quarterly*. 24 (4). pp.570-581.

Porter, L., Steers, R., Mowday, R. y Boulian, P. (1974). *Organizational Commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians*. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.

Rappaport, Roy (2001), *Ritual y religión en la formación de la humanidad*. España: Cambridge University Press.

Ren, Hong; Gray, Barbara (2009). *Repairing relationships conflict: How violation types and culture influence the effectiveness of restoration rituals*. *Academy of Management Review*. 34 (1). Pp.105-126.

Rendón, Marcela V. (2007). *Dinámica organizacional y referentes organizacionales*. El caso de un pequeño hospital de propiedad familiar. México: UAM.

Roberts, Donald John (2004). *La empresa moderna: organización, estrategia y resultados*. España: Antoni Bosch.

Rodríguez Gómez, G. et al. (1999). *Metodología de la investigación cualitativa*. Málaga, España: Aljibe.

Rodríguez Ortega; Evelyn Eugenia, (1999). *La regulación del sistema portuario mexicano*. En Regulación de los Sectores de Infraestructura y Energéticos en México, Spiller, P. y Sales, C., coordinadores, ITAM-Miguel A. Porrúa, (ed).

Sandín E. M.Paz (2005). *Investigación cualitativa en educación. Fundamentos y tradiciones*. Mc Graw Hill: Barcelona

- Sandoval, Eduardo (2007), *Aduanas: Puertas de México*. México: Edamex.
- Schein, E. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass.
- Schwartz, H. y Jacobs, J. (1979). *Qualitative Sociology. A Method to the Mandess*. New York, NY: The Free Press.
- Schwartzman, Helen B. (1993). *Ethnography in organizations*. USA: Sage Publications Inc.
- Smircich, Linda (1983). *Concepts of Culture and Organizational Analysis. Administrative Science Quarterly*. 28 (3). pp. 339-358.
- Sperber, Dan (1991). *Etnografía interpretativa y antropología teórica. Alteridades. Antropología y Epistemología*. 1 (1). pp.111-128.
- Thompson, John B. (2002). *Ideología y cultura moderna. Teoría crítica social en la era de la comunicación de masas*. División de Ciencias Sociales y Humanidades de la Universidad Autónoma Metropolitana - Unidad Xochimilco. México.
- Torres Gaytán, Ricardo (2001). *Teoría del comercio internacional*. México: Siglo Veintiuno.
- Trice y Beyer (1984). *Studying Organizational Cultures through Rites and Ceremonials. The Academy of Management Review*.9 (4). pp.653-669.
- Trice, Harrison M. y Beyer, Janice M. (1993). *The Culture of Work Organizations*. USA: Prentice Hall.
- Turner, Víctor (1988). *El proceso ritual. Estructura y antiestructura*. España:Taurus.
- Turner, Víctor. (1992). *The Anthropology of Performance*. New York: Paj Publications.
- Yin, Robert K. (2003). *Case study research: Design and methods*. California: SAGE.
- Wiener, , Yoash (1988). *Forms of value system: A focus on organizational effectiveness and cultural change and maintenance. The Academy of Management Review*. 13 (4). pp.534-545.

## **PÁGINAS WEB**

Página web de la Administración Portuaria Integral de Manzanillo, S.A. de C.V.:  
<http://www.puerto-de-manzanillo.com.mx/php/esp/?eCodSeccion=1>

Página web de la Aduana México:  
[http://www.aduanas.gob.mx/aduana\\_mexico/2008/home.asp](http://www.aduanas.gob.mx/aduana_mexico/2008/home.asp)

Página web de Alianza Estratégica Portuaria: [www.alianza.com.mx/](http://www.alianza.com.mx/)

Página web de la Asociación de Agentes Aduanales del Puerto de Manzanillo:  
<http://www.aaamzo.org.mx/agentes.aspx>

Página web de la OMC: <http://www.wto.org/indexsp.htm>

Página web de la Real Academia Española: [www.rae.es](http://www.rae.es)

Página web de la Secretaría de Economía: <http://www.economia.gob.mx/>

Página web del TLCAN: <http://www.nafta-sec-alena.org/sp/view.aspx>

Página web de la Unión Europea: [http://europa.eu/index\\_es.htm](http://europa.eu/index_es.htm)

# Anexos



## Anexo 1. Categorización de las entrevistas

**Nombre: Marco; Puesto: Tramitador; Antigüedad: 4 años**

### LA EMPRESA Y SUS DIRIGENTES

Es una agencia aduanal muy completa porque tiene todo eso, tiene su lado de humanismo bueno para el trabajador, te dan tu, tu capacitación.

#### MACRORRITUAL

“Llego a las 8 de la mañana, checo en el reloj checador, me presento, a las 8:30 iniciamos, inicio con lo que me den, con la actividad que me den... el coordinador también tiene conocimiento, ¿qué es lo que más urge primero? En sí el trabajo que es lo que más urge, no pues un despacho. Primero el despacho, el cliente primero, atender al cliente, entonces te dice, toma, llévatelo tú. Rápido saco el despacho, no me vengo hasta que no haya ingresado el camión”.

“En el trayecto en que vengas a la oficina te tomas un refresco, para eso te están monitoreando. Ellos saben los tiempos de uno, pero también te topas por ejemplo con el FFCC y le dices ‘oye no puedo pasar porque está pasando el FFCC’. Ellos están atareados con el ejecutivo... Es como una cadenita... el ejecutivo se los da al coordinador y el coordinador a nosotros”.

“Mi trabajo es estresado. Somos los ojos de la empresa, somos los que estamos más **afuera**”.  
“Mi trabajo es rutinario porque yo voy fu, hago rápido esta actividad, hago la otra... La buena relación que tengas tú con las gentes externa me abre las puertas”.

#### MICRORRITUAL

##### *Con los compañeros de trabajo:*

“...hay buena, ¿cómo se puede llamar? buena relación de trabajo y más que nada, yo me la llevo bien con todos, nunca he tenido problemas con alguno”.

“Con todos me gusta tener buena relación... a todos los saludo porque muchas veces yo ocuparé un favor de él, verdad y tengo que estar bien, tenemos que tener buen equipo de trabajo si no, no funciona, eso siempre se ha visto y se ha invitado, que nosotros tenemos uso de razón de decir, sabes qué, mira las cosas no se están dando porque tú haces lo que tú quieres, te piden que hagas algo y no lo haces, no quieres cooperar, pues ¿qué onda? sabes qué, ¿en qué fallas, o en que te ayudamos?, porque hasta eso, son buena onda, a veces viene uno con problemas de la casa y no es bueno mezclarlos con el trabajo... Me dicen qué onda compañero no te ves al 100%”.

“Se observa mucho apoyo con los compañeros porque hay que darles la mano, El ayudar es bueno, nos hace ser más unidos”.

##### *Con los superiores:*

“A los superiores los trato con respeto, porque no es igual a uno...”

“Tenemos una persona que nos ayuda, el departamento de aquí, de la sra. Grace, muy bueno, yo he recurrido ahí con ellos porque a veces tenemos un problema que no lo podemos sacar y eso nos entorpece las actividades... ella lo que desea es que el trabajador esté apto para cualquier actividad, ... Ella, la Sra. Tere, la Sra. Chiquis. ...nos ayudan bastante, nos echan la mano. Me echan la mano en problemas digamos emocionales, familiares, económicos, problemas X, ... nunca te niegan, sabes qué, no soy el primero ni el último, muchos compañeros están en esas situaciones o caen en esas situaciones y saben con qué persona hablar..., pero si ya es algo fuerte, te ayudan, te hacen un adelanto y te lo descuentan de las quincenas, pero tú ya saliste de tus problemas

### ***Con los clientes:***

“Es que nosotros, este estamos pa’prestar un servicio al cliente, entonces nosotros dependemos del cliente, de nuestra buena función que hagamos, de nuestra buena labor, de nuestra buena atención para que... el cliente me diga, sabes qué, tengo estos 10 contenedores que quiero que tú me los despaches y los quiero que me los despaches en 4 días como máximo, un despacho debe tardar como máximo 4 días o tres... entonces si al cliente tú le consideras los 3 días y se lo sacas en 2 días o en los 3 días, porque a lo mejor en otras agencias aduanales se lo tardan 10 días, 7 días, 8 días, entonces va a decir al cliente ‘ah que bueno, me quedo con ellos a trabajar’... sea en maniobras de un previo ocular, para ver como viene su mercancía, para ver qué tipo de clasificación se le va a dar, qué tipo de mercancía trae, todo eso, entonces el cliente ve ese servicio”,

“Nosotros dependemos del cliente, de que le demos un buen servicio, porque si no le damos un buen servicio, el cliente se nos va y no ganamos, o sea, si no damos un buen servicio el cliente dice sabes qué, gracias, me voy con otra agencia y nosotros ya dejamos de ganar con él...si nosotros hacemos un despacho a un cliente, el cliente paga los, todo, todo, todo, entonces ya la empresa con diferentes clientes se encarga de pagar a los trabajadores que realizan los trámites para dicho cliente”.

### **RITUALES DE RETROALIMENTACIÓN**

“Por lo regular cada fin de semana hacemos junta, nosotros los tramitadores, el coordinador, ahí te va para que me entiendas bien, en la semana de Lunes a Sábado se hicieron infinidad de actividades, dentro de esos días, un martes o un jueves o un viernes, pasó un detalle de que una maniobra no se llevó a cabo o X, entonces, pues no se le dio el buen servicio al cliente, y pues ya se quejó el cliente con el gerente de operaciones y luego el gerente de operaciones habla con el coordinador de los tramitadores, ¿que por qué no se llevó a cabo esa actividad o por qué falló? entonces ya al coordinador le jalaron la orejita, ya el coordinador habla con nosotros, o sea la cadenita, ¿me entiendes? ya el coordinador habla y nos dice saben qué, el sábado tenemos junta ‘¿de qué se va a tratar?’ No sé nada, el sábado tenemos junta, el sábado hay que estar temprano el que no llegue... va a tener una sanción porque es muy importante que estén todos, que no falle ninguno, quien no esté, se les avisa, quien no esté, va a tener una sanción, ‘¿qué sanción?’ no sé pero va a tener una sanción, entonces para que estén ustedes al pendiente y tienen que estar aquí a las 8 [...] si él nos dice a las 7 de la mañana, a las 7 tenemos que estar porque tenemos que hablar de esa junta. Entonces ya el coordinador nos dice ‘oye yo di una orden de que se hiciera esta maniobra, a ver tú la llevaste, porqué no la hiciste’, ... Nosotros cumplimos con llevar y resulta que no se hizo. Nos regaña, nos regaña

fuerte, hasta nosotros podemos pagar el daño, estamos expuestos a pagar el daño, digamos si yo tuve un error, pero yo, un ejemplo, me voy a mi casa y me baño y por andar jugando o algo no la hago y si me acuerdo, voy y llevo la maniobra y resulta que no me la van a hacer para ese día, sino al siguiente, y eso resulta en un día más de almacenaje y eso te cuesta 3 mil, 4 mil pesos...”

### **RITUALES DE INSTRUCCIÓN**

“Los cursos son muy buenos, a mí me gusta participar en todos, sobretodo en los de superación personal” “Más que nada observo, y oigo los comentarios, espero que los compañeros hagan los comentarios para entender”.

“No cualquier empresa te proporciona esos cursos”.

### **RITUALES DE REVITALIZACIÓN**

“Se nos informa las actividades que están por venir, de la carga de trabajo... de los cursos” “nadie quisiera tenerlas porque hay que madrugar, pero nos motiva e informa el personal de nuevo ingreso” “no me aburro, sólo quisiera no madrugar, aunque sólo es un sábado del mes, pero a veces preferiría dormir un poquito más”.

### **ESTADO DE RELAJACIÓN**

“Participo en los festejos de cumpleaños cuando puedo... para hacer más agradable el día al compañero”.

“Cuando hacen bromas me gusta reírme, para liberar un poco la tensión, el estrés”.

“En la mañana, cuando llegamos, nos ponemos a platicar mientras ellos se preparan, porque el coordinador recibe documentos y está separando, dice esto es para una naviera, esto es para otra...”.

<b>Nombre: Jorge; Puesto: Tramitador, Antigüedad: 1 año</b>
---

### **LA EMPRESA Y SUS DIRIGENTES**

“de que yo diga me quiero cambiar de aquí, no lo haría, estoy a gusto hay demasiadas cosas que en otras agencias no las hay”. “Yo creo que sienten lo mismo, porque si no, no estuvieran aquí, igual como te digo de que, uno está a gusto aquí, a veces hay altas y bajas, pero todos estamos aquí trabajando”.

“tu sales y te dicen tus compañeros amigos de otras empresas, ah! ¿tú trabajas en alianza?, -simón, -ah yo quiero entrar ahí. -Te enorgulleces porque es una de las mejores empresas y la gente quisiera estar aquí”.

“Me gusta venir a trabajar, el ambiente que hay aquí como que te atrae. Hay buen ambiente de trabajo. Aquí tal vez no existe la envidia y los compañeros te animan, a veces cuando a alguien lo ve que anda le dicen ponte abusado, lo tratan de reanimar”.

## **MACRORRITUAL**

“Llego, subo me reporto con mi jefe inmediato y ya me manda a revisar mercancía”. “Para que la gente te atienda, veces tienes que hacer amistades, a veces tienes que caerle bien a la persona para que te atienda, tienes que esperar tu turno”.

“de que yo diga me quiero cambiar de aquí, no lo haría, estoy a gusto hay demasiadas cosas que en otras agencias no las hay”. “Yo creo que sienten lo mismo, porque si no, no estuvieran aquí, igual como te digo de que, uno está a gusto aquí, a veces hay altas y bajas, pero todos estamos aquí trabajando”.

El trabajo es “divertido, aunque no faltan los que son desesperados, pero todos sabemos que con paciencia se hace todo, nada gana uno con estresarte. Yo más que nada me molesto cuando ya estoy con mi camión ahí y no me lo cargan, pero mientras que no llega mi camión pues que sigan pasando los que llegan”. “...y aquí si alguien te dice, sabes que, no quiero ir ahí, te cambia de ruta. Casi por lo regular no te mandan 2 veces a la misma empresa. Hay mucha rotación, no muy fácil te enfadas”.

“tu sales y te dicen tus compañeros amigos de otras empresas, ah! ¿tú trabajas en alianza?, -simón, -ah yo quiero entrar ahí. -Te enorgulleces porque es una de las mejores empresas y la gente quisiera estar aquí”.

“Me gusta venir a trabajar, el ambiente que hay aquí como que te atrae. Hay buen ambiente de trabajo. Aquí tal vez no existe la envidia y los compañeros te animan, veces cuando a alguien lo ve que anda le dicen ponte abusado, lo tratar de reanimar”.

## **MICRORRITUALES**

### ***Con los compañeros de trabajo***

“Me llevo bien, todos somos muy profesionales en nuestro trabajo, nunca hay grilla ni nada de eso, o yo sé más que tú o yo hice más que tú. Como siempre andamos vuelta y vuelta, nadie se fija quien hace más, porque todo lo lleva SIMO, quién sale, quién llega, todo”.

“Yo también les he pedido ayuda, como cuando vas a cargar a dos lados, oye, hazme el paro de que estés aquí para que metas la camioneta. O en el caso de llévate estos papeles, tú ya vas para la oficina. Al igual uno pide favores. Todos nos echamos la mano. Siempre son flexibles para todo este tipo de cosas”.

“Es el compañerismo que tenemos, de ver que todos estamos en los mismos problemas, si fallas tú fallo yo, o sea todos estamos en el mismo barco”.

### ***Con los superiores***

“Yo con todo mundo soy igual, pero con mis compañeros me llevo más pesadito y con los superiores no te puedes llevar así, hay un nivel vaya, hasta donde puedes llegar con ellos. Simplemente es un respeto, tú lo sabes que por ahí dijeran, hay niveles y tienes que respetarlo, a lo mejor por fuera yo me llevo pesado con él, pero dentro del trabajo es otro show”.

### ***Con los clientes***

“Simplemente que hemos estado tratando de mejorar un poquito con los clientes, que cuando llegan, decirle por ejemplo, ‘bienvenido Sr.’, tener tantito más de contacto con ellos”.

### **RITUALES DE RETROALIMENTACIÓN**

#### *Reuniones de la coordinación de tramitadores*

“A veces tenemos reuniones, cuando andamos fallando en algo, hacen un hincapié para corregir, porque tú lo sabes es una empresa de mucha jerarquía y los errores no se permiten... Digo que es una empresa de mucha jerarquía porque es una de las empresas más importantes que hay aquí, la misma gente le ha ido dando ese valor, o sea los mismos trabajadores, la coordinación, o sea, ora sí que es un buen equipo y a cual más, si tú le dices a cualquier trabajador quieres entrar a Alianza, siempre van a preferir a Alianza”.

### **RITUALES DE INSTRUCCIÓN**

“Son interesantes, de primero no me gustaban, porque no estaba acostumbrado, pero esta es una empresa completa”. “más que nada escucho, me gusta escuchar para aprender, en caso de que no entienda algo sí pregunto, no me gusta quedarme con la duda, aunque luego dicen...”.

### **RITUALES DE REVITALIZACIÓN**

#### *De las reuniones mensuales*

“No me he enfadado porque fijate que lleva de todo: hay regañones, hay chistes, es muy amena, pues. Lo malo es que tienes que madrugar y ¿a quien le gusta?”

### **ESTADO DE RELAJACIÓN**

#### *De los festejos de cumpleaños*

“Están muy padres porque fijate que yo... de primero yo... como que me incomodaba porque en mi niñez nunca me regalaron pastel, nunca tuve compañeros, ahorita ya me acerco, ya me animo, ya me tomo la foto, como que te vas enrolando en todo tipo de actividades... es muy bueno para uno, porque te desenvuelves un poco más, pierdes la timidez, vaya”.

#### *De los desayunos*

“A veces llega uno y, lo que pasa es que no tenemos horario para desayunar. A veces encargas una torta y te la llevas”.

#### *Las pláticas con los compañeros de trabajo*

“Donde vas a ir de fin de semana, a veces de la familia”.

<b>Nombre: Lorena; Puesto: Ejecutiva de tráfico. Antigüedad: 4.5 años</b>
---

### **LA EMPRESA Y SUS DIRIGENTES**

“A mí realmente me gusta lo que hago, me gusta lo que hago, independientemente de que ya estuviera trabajando aquí y demás, me gusta mi trabajo, hablando ya de... Por **alianza** me gusta mucho la empresa, es una empresa que en realidad se preocupa mucho por el empleado por los trabajadores, que estemos pues contentos, a gusto, nos dan muchas oportunidades, nos

incentivan y demás, pero independientemente donde yo trabaje me gusta lo que hago, aquí en alianza la verdad me ha apoyado muchísimo desde que yo entré, ha habido muchas situaciones personales, y es donde a alianza le importa su personal, independientemente de que sea interés en el trabajo también se interesa por su personal y que estemos realmente contentos, a gusto, yo he recibido mucho apoyo de parte de la empresa, de los directivos, de los propios compañeros de todas las empresas que conforman alianza y la verdad sí estoy mucho más a gusto y con mayor razón lo que hago trato de hacer todo lo mejor posible de mí para la empresa y hacia los clientes”

“No me iría a otra empresa, el trabajo es, hay que hacer casi lo mismo casi en todas, pero la verdad es que yo aquí me siento muy a gusto por las personas que conozco, por los directivos y además son personas muy humanas... por ejemplo el Lic. Oscar, el de personal, las demás personas de las áreas, son personas muy humanas... he escuchado mucha gente que han venido, o no sé conocidos y demás y no siento la misma interacción entre los jefes y demás, y la verdad estoy contenta de pertenecer aquí.”

## **MACRORRITUAL**

“Mi trabajo del área depende de las temporadas de los clientes que tengo asignados, yo tengo clientes de mercancía perecedera en temporada de dic- abr, es la que viene de Chile, tengo que programarlo todo el año”. “Andamos todos bajo presión sobre los tiempos del puerto”

## **MICRORRITUAL**

### ***Con los compañeros de trabajo***

“Casi siempre con el que tienes al lado es con el que más platicas porque de repente te surge alguna duda en la importación que estás haciendo, en alguna maniobra y le preguntas como en un tiempo de relax, ‘¿oye qué hiciste?, la verdad es un buen ambiente porque con todos tenemos relación, de repente sí hay ciertas presiones en las que algún compañero pudiera no contestarte de alguna buena manera, o demás por lo regular todos entendemos la presión que hay con los tiempos”.

“Les ayudo cuando no tengo pendientes, independientemente si tenemos o no trabajo, la mayoría vemos los reportes y sabemos quien tiene trabajo, si no me dice Gus, yo le propongo ‘oye sabes qué este día no voy a tener mucho trabajo, por si necesitas yo les puedo ayudar ...”

### ***Con los superiores***

“Es muy amable y no es regañón para nada, me llevo muy bien”.

### ***Con los clientes***

“Para mí es importante tener una buena relación con los clientes más que nada para no perderlos como clientes”.

“...uno sabe que el que el cliente se quede, es que tenemos trabajo, de mi parte es cuidarlos porque yo sé que por los clientes que manejo son por los que estoy trabajando aquí. Independientemente de si se va uno u otro puedo seguir trabajando pero digo entre más clientes tengamos y no se vayan...”

## **ESTADO DE RELAJACIÓN**

“Casi siempre con el que tienes al lado es con el que más platicas porque de repente te surge alguna duda en la importación que estás haciendo, en alguna maniobra y le preguntas como en un tiempo de relax, oye qué hiciste, la verdad es un buen ambiente porque con todos tenemos relación”.

“Me gusta participar en los festejos de cumpleaños, generalmente quien está más cerca del que cumpleaños se pone a hacer la colecta para comprarle un pastel”.

<b>Nombre: Victoria; Puesto: Ejecutivo de tráfico; Antigüedad: 7 meses</b>
--

## **LA EMPRESA Y SUS DIRIGENTES**

“Me gusta mucho lo que hago, a pesar de que es un poco estresante y que tengas que lidiar con mucha gente, no depende de ti todo el despacho hay que estar al pendiente del importador, todo el día estás ocupado, pero me gusta, para mí trabajar en Alianza, es...yo recuerdo y tengo una anécdota, el primer día vi que el profe Óscar tenía esa camisa y dije, bueno si el Profe. trabaja ahí ha de ser muy buena empresa...la convivencia ha sido muy buena lo disfruto mucho. Es una buena empresa, es muy reconocida y siempre es como... son buena gente todos”.

## **MACRORRITUAL**

“Checo la entrada, subo, prendo la computadora, ya tengo los pendientes para el día de hoy en el escritorio, nosotros tenemos horario para realizar las cosas, yo me voy de lo más rápido, si puedo les ayudo, después es contestar correos... al final del día tengo que mandar reportes a las 4 empiezo a hacerlos, si tengo cosas pendientes las hago. Bajo a desayunar como a las 9. Es muy raro que coma aquí, de 2 a 4 nos dan el horario para comer, en temporada siempre me quedo hasta tarde, como a las 11. En junio hubo mucho trabajo...”

“Unas personas sí te apoyan en cualquier duda que tengas, siempre están al pendiente de ti, de lo que necesitas para ayudarte y apoyarte...para mí es una excelente convivencia, los veo solidarios y unidos”.

## **MICRORRITUAL**

### ***Con los compañeros de trabajo***

“Generalmente es depende de donde nos encontremos, si es en el baño y nos estamos maquillando, de asuntos personales, de viajes que tengamos pendientes”.

Las relaciones “Son buenas, muy buenas, en mi equipo todas te apoyan, siempre están disponibles para ti, a pesar de que tengan trabajo te echan la mano, cuando te equivocas te regañan pero no te gritan, sólo se aclara el problema”.

“Lo que pasa es que es regla o ya se volvió regla, lo que pasa es que cuando están saturado se apoyan entre ellos”.

### ***Con los superiores***

“Cuando estamos fuera de la empresa es más confianza con Óscar y cuando estamos aquí pues yo le hablo de Lic. a veces le digo Profe. afuera”.

### ***Con los clientes***

“Yo me considero que soy muy amable y no soy de carácter fuerte, cuando se debe hacer pues sí”. “siempre al menos me queda claro esa parte de que el cliente te exige y te está pagando por un servicio”.

### **RITUALES DE RETROALIMENTACIÓN**

“La última [reunión] fue esa donde nos comentaron del paro técnico, un día cada quincena dejamos de laborar para que con el sueldo de ese día pueda solventarse la empresa porque como bajaron los despachos...” “Comparado con otras empresas que han corrido gente, me parece una excelente idea, ellos ponen el ejemplo, también el Ing. Arturo se toma sus paros técnicos, el Lic. Oscar se toma sus paros técnicos, tú ves en tus despachos que ha bajado, aunque ahorita ya va para arriba, ya llegan más despachos”.

[Hay reuniones con la Supervisora] Cuando surge algún problema. Todo lo decimos en el momento. Ella nos manda por correo, y si tenemos duda vamos y preguntamos”.

### **RITUALES DE INSTRUCCIÓN**

“Hacen reuniones y cursos, de superación personal o de convivencia, igual en juntas también te comentan que hay que promover la convivencia, el saludo, ser constante con tus compañeros cuando te pidan apoyo, no andar hablando mal de la gente”.

“Lo que se pretende, en reuniones nos han dicho que la competencia está a todo lo que da, entonces mantener a un cliente contento te pone en una calificación, y dices, mi cliente está en 10, hay que tratarlo bien, hemos tenido pláticas para explicarle al cliente... tenemos un proyecto de lo que es el posicionamiento de marca...Entonces dentro de esa plática donde se habló del trato del cliente ... ya muchos compañeros lo calificaron como que sí está conmigo pero lo puedo mejorar... hay que ‘chiquearlos’... de hecho siempre que llega un cliente todos nos paramos de nuestro escritorio cuando sale de la oficina de Óscar, y todos lo despedimos, eso lo hacen con el fin de que hablen bien de ti...se llama “isla mágica” cuando va a salir el cliente Yadira manda un emergente, o cuando hay clientes nuevos, Elsa lo manda y dice ‘ya vamos bajando las escaleras con el cliente’. A veces también nos dicen, ah pues vamos a tener visitas de clientes para que se vengán limpios”.

### **RITUALES DE REVITALIZACIÓN**

#### ***Las reuniones mensuales***

“Son muy buenas. Te mantienen con la información fresca. Cualquier cosa que surge sabes que en la primera reunión se va a hacer pública”. “A veces preferiría estar dormida”.

“Cada mes estamos en una reunión donde se plantean problemas, avisos, algún comentario o cualquier tema que tengamos pendiente. Siempre se prende una veladora, es algo que me gusta, una persona pasa a hablar... espero que este mes todos tengan salud o tengan trabajo, en cada reunión promueven la unidad y el superarte cada día, igual cosas nuevas, por ejemplo un



evento nuevo es que el Ing. Arturo se asoció para traer la línea naviera Merks, y nos los hacen saber a todos”.

### ***El ritual de ingreso***

[Cuando entré como practicante] “me presentaron a todos, me llevaron a conocer Corporación Multimodal y me llevaron a Melpag para presentarme a todos, en ese entonces yo era practicante, después el Lic. Óscar me explicó la función que hace cada quien, me dijo con quien me iba a quedar y a quien le iba a ayudar, me dijo que con Eunice y ya a ella le tocó capacitarme pero siempre estuvieron al pendiente todos, si se me pasaba algo todos estabas ahí para ayudarme”. “De la empresa te dicen cada cuando hay juntas, te presentan un video y los valores. El video es de Alianza, incluye también el proceso y la construcción de Melpag. Cuando te contratan tienes que pasar con Grace y te llena un cuestionario para conocerte más, sobre cuestiones personales y te habla un poquito de los valores y que es importante la convivencia. Y te hacen un examen para conocer si soy auditiva, visual o kinestésica”.

## **ESTADO DE RELAJACIÓN**

### ***Festejos de cumpleaños***

“Cooperando, en las fotos, ayudando a servir el pastel, el refresco, felicitarlo, cantar las mañanitas. Cuando hacen fiesta si puedo voy. Algunas personas hacen invitación general otras a los más allegados”.

“Es el tiempo que tengo de convivir con la mayoría de mis compañeros, ya que en el trabajo estás sentado frente a la computadora”.

### ***Desayunos***

Para desayunar “siempre bajo con Silvia” “a veces del trabajo cuando tenemos cosas pendientes y si no personales, de algo que tengamos por realizar, salimos mucho, por ejemplo el sábado vamos a ir a Villa Purificación. Cada 15 días vamos a alguna parte”.

### ***Bromas y pláticas***

“Nosotros tenemos lo que es el emergente, como un mensajero interno... y alguien me dijo algo chistoso, algo que me causó risa” “Más que bromas suelen ser muy carretas de echarte carreta de burla si te equivocas, no es con el afán de molestarte sino para fregarte. A veces ese emergente tú puedes mandarlo a todos, o algún chiste que te haga reír” “Es para relajarse. Eso te ayuda porque si no fuera por esas cosas, ni modo que todo el tiempo estés así (frente al computador)”.

<b>Nombre: Héctor; Puesto: Ejecutivo de tráfico; Antigüedad: 6 meses</b>
--

## **LA EMPRESA Y SUS DIRIGENTES**

### **MACRORRITUAL**

“El trabajo es regular, no es tanto porque hay veces que sí te sube la presión...no tengo muchos clientes, pero sí a veces el volumen es algo”.

“Hubo un ambiente pesado por la crisis ahorita ya se está sintiendo más ligero”.

“Mira la verdad, es que yo siento que me tocó un tiempo muy bueno, de hecho Óscar me dijo que me iban a dar de baja, en ese tiempo que fue hace como 2 meses, de hecho fui a hablar con el de recursos humanos, ahorita ya retomé la confianza, porque el me dijo que todavía tenía la instrucción de renovarme el contrato”.

“Mi compañera Elfa me decía ‘oye si no puedes con esto yo te ayudo, o nos dividimos el trabajo’.... ella me ayudó tanto a hacer el trabajo bien, y sí me decía, entre los dos lo sacábamos”.

“Elfa y yo nos apoyamos mucho. Por decir anoche, ya era tarde, yo terminé mis pendientes y le dije ‘oye quieres que te ayude en algo’, y me dijo ‘ah sí hazme una carta de vacíos”.

“Todos se ayudan en el área... me gusta ayudar a la gente”.

(Sobre si alguien les ha dicho que se deben apoyar) No, yo creo que yo siempre he hecho eso y por decir, yo lo veo en mí, que también llegué en ceros y siempre hay alguien que te ayuda...nunca he estado solo...”

“A veces siento que me falta experiencia, pero en la mayoría creo que el 99% [del proceso] ya lo domino” “tardé como 3 meses, Elfa me ayudó mucho” “Yo le varío [el proceso] como yo creo que es más conveniente para que salga mas rápido, más eficiente, no me apego a como lo hace ella, sino que agarro lo que yo creo que es mejor, como creo que se hacen mejor las cosas, hay que estar flexibles en este trabajo porque las situaciones siempre cambian”.

[Para que se me facilitara el proceso] fue ponerme las pilas, yo me distraigo mucho, siempre los maestros le decían a mi mamá que yo era muy desconcentrado. Un error aquí cuesta dinero y tiempo...hasta ahorita me han descontado muy poco, doscientos veintitrés pesos... es parte del proceso. Son errores que pueden suceder, pero yo creo que tiene que tener un colchoncito la empresa...dan unos tickets por rectificaciones, les dan 6 a cada ejecutivo. Yo le pedí a Oscar y me dijo que no me iba a dar porque llegué tarde porque se entregan a inicio del año... pienso que está mal. Pero pienso que eso me ha ayudado para no tener rectificaciones. El Sr. Celis me dio un ticket... no sé a lo mejor porque acababa de entrar con él, tenía yo creo que 3 días...

“Yo creo que hubiera estudiado esto mejor, el trabajo es movido es de acá para allá, de estar al teléfono, de mandar maniobras, me gustó mucho y me ayudó a relacionarme más”.

## **MICRORRITUAL**

### ***Con los compañeros de trabajo***

“Las relaciones son buenas, no he tenido problemas con ellos... yo siempre he trabajado en eso, a mí no me gusta, que se pelee, mi familia, mi papá, mi hermana... yo voy hablo con ellos, igual aquí en el trabajo...”

“Al principio cuando entré tuve muchos errores... Meche me decía te falta esto, que está mal esto...de hecho una vez yo estaba a punto de explotar y nos agarramos así de palabritas...le dije que de última hora me dijo el cliente que hiciera eso, se molestó y ya se quedó callado”

“Mi compañera Elfa me decía ‘oye si no puedes con esto yo te ayudo, o nos dividimos el trabajo’.... ella me ayudó tanto a hacer el trabajo bien, y sí me decía, entre los dos lo sacábamos”.

“Elfa y yo nos apoyamos mucho. Por decir anoche, ya era tarde, yo terminé mis pendientes y le dije ‘oye quieres que te ayude en algo’, y me dijo ‘ah sí hazme una carta de vacíos”.

### ***Con los superiores***

“Trato a todos igual, a la mejor a unos menos porque no les hablo mucho, pero en sí yo soy parejo”

### ***Con los clientes***

“De hecho cambié mucho cuando tuve relación con el cliente, en cuanto al saludo y todo eso, de repente digo, yo no soy así, pero me ha servido mucho, tengo más facilidad de palabra, ya me solté un poquito...con los clientes más.”

*Cuando un cliente llega a la empresa:* “Es parte de la reunión que hizo Oscar, nos dijeron que cuando llegue un cliente le vamos a dar la bienvenida y cuando se vaya vamos a pararnos y decirle gracias por su visita. A veces le bajo al radio”.

“...si te están mentando la madre, hay que decir ‘sí está bien’”...yo he visto a algunos compañeros que se tienen que quedar callados”

## **RITUALES DE RETROALIMENTACIÓN**

“Hay reuniones con Katia, cuando todos los supervisores entran con Óscar a una reunión, ella después nos lo trasmite, nos dice de qué se trató y lo que dijo”. “Son pequeñas y está bien, ya así pues ya sabemos el proceso”. “Más que nada pregunto”.

“O de repente nos estuvo llamando por equipos para una reunión, lo que pasa es que se estaba abriendo un nuevo departamento. Nos explicaron como se iba a hacer el nuevo proceso, él (Óscar) y la señora Vero”.

## **RITUALES DE INSTRUCCIÓN**

“Nos dieron un curso sobre cómo es que tenemos que tratar al cliente, que tenemos que darle mayor valor a la empresa. Nos dijeron que diéramos a relucir más las otras empresas, por ejemplo que Melpag es la transportista... Ahí nos dijeron cómo hay que tratar al cliente, por eso de la crisis, por ejemplo los clientes se nos estaban yendo, pero yo creo que ahorita ya está repuntando esto...Otras agencias bajaron las tarifas y se fueron los clientes...”

(Me gustan los cursos) “Porque adquieres nuevos conocimientos, luego hasta te sirve para ser más rápido por ejemplo en un curso de Excel, ya nos mandan las facturas en ese formato, ya sabemos verlas como por bloques... Por ejemplo los cursos de arquetipos son muy buenos. Yo lo tomé el mes pasado. Es un curso personal, más que nada es algo que tiene razón, no para nada más el trabajo sino también para tu persona...”

### ***El ritual de autoliderazgo***

“Dicen que está muy bueno, que lo que hacen es muy positivo, de superación personal, de hecho dicen que no debes de contar lo que se vive ahí para que cuando tu vayas...”

## **RITUALES DE REVITALIZACIÓN**

### ***Las reuniones mensuales***

“Nos dan información sobre las estadísticas de cómo ha estado la operación, si han subido, si han bajado, avisos generales, luego por decir el ingeniero, una vez estuvo unos días lloviendo y dijo que ha habido muchos accidentes por motos, se dirigió a los trabajadores, para que vayan con más cuidado, sobre eventos que va a haber, si va a haber nuevos procesos, quienes va a estar dentro de ellos y los compañeros que cumplen años en el mes, los pasan al frente, les dan su abrazo...”

“Yo pienso que son muy buenas, pocas organizaciones hacen ese tipo de reuniones, se habla de lo que es el trabajo...te reúnes con gente que no sabías que trabajaba aquí, luego yo paso en la calle y digo, ese trae el uniforme de alianza y digo, yo ni lo conozco”

### ***El ritual de ingreso***

“Normalmente dan una inducción, pero en mi caso no me la dieron...no sé por qué...llegué aquí practicando...llegué a tientas y ya después en la reunión mensual me presentaron”.

## **ESTADOS DE RELAJACIÓN**

### ***Festejos de cumpleaños***

Participo “Porque por decir, una persona pide cooperación y pregunta si quieres cooperar...son buenas por lo mismo del trabajo que está uno muy estresado, llega esa pequeña reunión y se te olvida y ya que soltamos la risa y ya se amortigua más”

“Yo nada más coopero, lo felicito y les voy a dar su abrazo porque son reuniones muy rápidas porque es en hora de trabajo”.

### ***Desayunos***

### ***La Palapa***

“A veces llego solo, a veces con mi novia...mi novia se enferma mucho y ya me platica lo que hizo con su familia o son comentarios en global sobre algo, ayer sólo nos sentamos nosotros dos...hay gente hablando del tema del trabajo, oye, ¿que ahora que van a abrir un nuevo departamento?...”

### ***Bromas y pláticas***

“Pues yo estoy a un lado del radio y de repente oigo a los tramitadores que están en la radio y de repente se equivocan y me río”.

<b>Nombre: Alma; Puesto: Ejecutivo del pul; Antigüedad: 7 años</b>
--

## LA EMPRESA Y SUS DIRIGENTES

[La organización es] “como una segunda casa, aquí nos apoyamos entre todos, somos psicólogos, doctores porque de repente escuchamos al compañero y lo tratamos de apoyar. Aquí todos tratamos de hablarnos con respeto para que no haya problemas”.

### MACRORRITUAL

“Llego entre 5 y 10 para las 8 porque vivo lejos...cuando llego no hay nadie porque la mayoría llega a las 8, subo, prendo la computadora casi antes de sentarme, pongo mi música, tengo unos audífonos y me pongo uno para concentrarme en mi trabajo. Saludo a quienes van llegando, buenos días, buenos días, y así empiezo a revisar los pendientes del día anterior...”

“Cada quien le pone el feeling para hacer las cosas”.

“Siempre sé lo que tengo que hacer, los ejecutivos me traen la solicitud y yo hago los pedimentos, saco las copias y se los regreso”.

“Ahorita estoy ayudando a una muchacha que estaba en Lázaro porque ya supiste que Mauricio se cambió de área, él está ahorita encargándose del transporte de todos y la muchacha está en el Pul, pero como no sabe algunas cosas me pregunta y yo la ayudo... Siempre que piden ayuda nos apoyamos. A veces alguien avisa que va a bajar y si a alguien se le ofrece mandar o traer algo y ya al que se le ofrezca le dice”

### MICRORRITUAL

#### *Con los compañeros de trabajo*

“En mi caso sólo tengo relación con el personal de la agencia y las relaciones son buenas, es como todo, a veces la gente viene de malas o trae sus 5 minutos de soberbia, pero lo que yo hago es quedarme callada y retirarme” “No me gusta ser protagonista, así que pinto mi línea”.

“Yo me llevo muy bien con todos, no tengo problemas con nadie”. “Siempre que pide ayuda algún compañero, nos apoyamos, ahorita estoy ayudando a una muchacha que estaba en Lázaro... como no sabe algunas cosas me pregunta y la ayudo”. “A veces cuando alguien va a bajar pregunta si a alguien se le ofrece algo”.

#### *Con los superiores*

“Pues es que hay niveles aquí en la empresa y no puedo tratarlos igual que a los demás, no puedo por ejemplo decirle ‘Hey Óscar cómo estás’, no me sentiría yo misma, hay que tratarlos en forma diferente, yo le digo ‘Licenciado Óscar’. Al principio cuando llegué, él me dijo que podía llamarlo como yo quisiera, pero que enfrente de los clientes no lo tuteara, hay algunos compañeros que lo llaman por su nombre”.

#### *Con los clientes*

“Siempre que hay un cliente, pues nosotros sabemos y tenemos que ponernos a trabajar derechos, debemos bajar el café y las galletitas del escritorio, siempre en el pizarrón de la entrada ponen si va a haber clientes y cuando entramos nos fijamos, también mandan un

emergente que nos llega a todos, donde avisan que ya llegó el cliente para que guardemos silencio y estemos en nuestro lugar”.

### **RITUALES DE RETROALIMENTACIÓN**

“Las reuniones que tienen los coordinadores con Óscar”.

### **RITUALES DE INSTRUCCIÓN**

[En los cursos] “Se nos dice que el cliente es importante, que por él comemos, que hay que tratarlo bien. Y pues si vienen más clientes hay más trabajo y podría hacer aumentos de sueldo”.

### **RITUALES DE REVITALIZACIÓN**

#### ***Las reuniones mensuales***

“Esta vez nos dijeron que nos cuidemos del tiempo, que es temporada de ciclones y huracanes, que el mar tiene marejadas, que no nos esponemos, yo creo que durante todo el mes ven cómo han ido las cosas, ven lo que está pasando y nos lo dicen en la reunión que sigue”.

“Vienen los compañeros de las otras empresas, de Melpag y de Corporación”.

“Siempre insisten en que nos superemos, que sigamos estudiando, por eso estoy estudiando la licenciatura en comercio exterior y aduanas los sábados. Le conviene a la empresa y a nosotros también, yo no me quiero sentir así como relegada de los demás porque ellos tienen carrera, así que es por mí, porque si no quisiera pues no lo haría y ya”.

#### ***El ritual de ingreso***

“Cuando yo entré no se hacía, pero creo que ahora sí se hace, las personas son entrevistadas por diferentes directivos. Yo no sé qué les digan, pero ahora que hay misión y visión pues yo creo que se los recalcan”

### **ESTADO DE RELAJACIÓN**

#### ***Festejos de cumpleaños***

“Un día antes se empieza a pedir la cooperación para comprar el pastel. Quien empieza a veces es el supervisor u otro compañero del que cumple años, el que tenga tiempo en ese momento. Ese día se le cantan las mañanitas, y se le dan abrazos, si es mujer los hombres se forman y la van abrazando, luego se vuelven a formar; si es hombre, son las mujeres las que lo abrazamos”.

#### ***De la Palapa:***

“Yo me siento ahí con el que esté... platicamos sobre el trabajo, sobre las cosas diarias, a veces me preguntan por mi niño, por mis hermanos, por mis papás”.

#### ***Bromas y pláticas***

De repente como te has fijado, la oficina se pone en silencio durante un tiempo, parece que no hay nadie y de repente alguien dice algo y se equivoca y todos soltamos la risa. Nos reímos del que se equivocó o de cómo se ríen los demás. Así es generalmente el ambiente, es un relax.

## **LA EMPRESA Y SUS DIRIGENTES**

### **Antes**

“... la gente que estábamos en el grupo eran gente que convivíamos todo el tiempo... hasta el pleito con el marido por el teléfono nos lo chutábamos porque aparte como el espacio era muy pequeño.

### **Ahora**

“... A lo mejor tú lo ves cuando vienes, mi grupo es el que está así, y de pronto yo agarro así. Dicen que la teoría de la geografía y todo eso no afecta, pero claro que sí afecta ahí en la oficina, no para mí, sino para los demás, aparte de que cuando los tienes a tu lado, escuchas, identificas problemática y los escuchas renegar, y con la experiencia que tienes y la confianza porque fueron parte de tu grupo... aparte todos están aquí, ... es algo que no me gusta”

“Me gusta ayudar y te sientes bien... Óscar no se atrevía a soltar, fue un trabajo muy grande que tuvieron que hacer Tere y Grace... Cuando se elimina la figura del supervisor yo me sentí como que fracasé... Hace como 2 o 3 años se volvió a retomar la figura de supervisor”.

“Me gusta la oficina, me gusta la agencia, extraño el compañerismo, antes todos los sábados desayunábamos, se hacían equipitos y este sábado te toca a ti traer el desayuno para todos los de aquí, se hacían en el 20, en el día de la revolución se hacían pequeños maratones,.. también entiendo que estén bien a gusto, ...yo decía llego a las 8 de la mañana teníamos revisión de barco de fruta, dejé ir a las muchachas a las 11, yo me fui hasta la 1, otro día llegaba a las 8:20 no pasa nada, yo llegué a las 8:15 y me llamaron la atención, para mí malamente, es que era un derecho ganado por mí, cuando llega la demás gente,... Marisol se empieza a aplicar el reglamento, después de las 8 retardo, 3 retardos se descansa un día... me ofendí en el alma, me ofendí en el alma, ah perfecto pablo, 8 a 4 a aquí estoy a las 6:30 me voy, apago el teléfono, ahorita ya no me enoja, pero yo estaba furiosa, pero también entiendo que debemos tener ese orden, porque hay gente que llega a las 8:05 pero a las 2 de la tarde ya están fuera. ...la particularidad de las operaciones implica quedarse... ahorita tenemos un margen de retardo... pero se perdió esas...”

### **MACRORRITUAL**

“Hay 2 tipos, sí hay comunicación, hójole, hay comunicaciones por sectores, como equipos de trabajo, sí existe y en algunas personas pasa más allá de trabajo, lo que sí es cierto es que la rapidez de la operación en momentos te obliga a centrarte en el trabajo... a la hora de la comida podrías verlo...”

Mi horario de trabajo es de 8 a 2 y de 4 a 6:30 en teoría porque el cliente que tenemos, Walmart, tenemos el acuerdo de atenderlo de 2 a 4... pero a lo mejor en la semana, nada más 3 veces se requiere, y una sola llamada, pero el detalle es que si no estás, se arma... me quedo yo como supervisora, me bajo los 2 nextel y dejo las llamadas en recepción, entonces la niña

de recepción inmediatamente me habla pero no me tomo las 2 horas completas para estar allá abajo.

Ahorita, el día de hoy, hay una chica de maternidad, tienes que darle las horas de lactancia, opté por darle horario corrido, que no está dentro de nuestras políticas, pero dije, le voy a tener que dar 2 intervalos de una hora durante el día, mejor agárrala corrido que me cubra la hora de comida, y a las 3:30 yo regreso para que ella se vaya...

Como supervisor no puedes quedarte fuera de contacto, me voy a la casa y tengo que traer el radio... ya no te implica que estés aquí, pero sí en contacto con los chicos por si se llegara a requerir.

Yo sé que a una Aitza no le voy a decir quédate porque yo sé que tiene un niño de guardería, tiene un niño de primaria y sé que le voy a afectar, pero yo sé que Aitza se que siempre, siempre, siempre me llega a la oficina 15 antes de las 7, y si las niñas de Walmart entran a las 7:30, pues les das los 10, 15 minutos en lo que se preparan y si llegase a haber alguna llamada, Aitza siempre me la cubre, pero yo sé que jamás voy a proponerla para que se quede en este horario, y sé que no le voy a decir quédate después de las 2 porque a esa hora es imposible que ella lo haga por llegar a la guardería, pero si le puedo decir por la tarde, y ni le digo, ella solo se queda, se puede quedar a las 7, 7:30 de la tarde si hubiera algo de trabajo.

Eunice mientras no tuvo bebé, era mi comodín en el sentido de que sabes qué tengo compromiso, 'ya me vas a dejar aquí', es renegona por naturaleza, es una persona explosiva por su carácter, pero todo te hace, es ordenada, de procedimientos, muy sistemática. Cuando me contrató el Ing. para la supervisión, me dijo si tú logras que Blanca Fletes y Eunice te acepten, pídemelo que quieras me han tronado a *n* cantidad de personas por lo mismo sistemáticas que eran..."

## **MICRORRITUAL**

### ***Con los compañeros de trabajo***

"Hay 2 tipos, sí hay comunicación, hígole, hay comunicaciones por sectores, como equipos de trabajo, sí existe y en algunas personas pasa más allá de trabajo, lo que sí es cierto es que la rapidez de la operación en momentos te obliga a centrarte en el trabajo... a la hora de la comida podrías verlo..."

### ***Con los superiores***

### ***Con los clientes***

Mi horario de trabajo es de 8 a 2 y de 4 a 6:30 en teoría porque el cliente que tenemos, Walmart, tenemos el acuerdo de atenderlo de 2 a 4...pero a lo mejor en la semana, nada más 3 veces se requiere, y una sola llamada, pero el detalle es que si no estás, se arma...me quedo yo como supervisora, me bajo los 2 nextel y dejo las llamadas en recepción, entonces la niña de recepción inmediatamente me habla pero no me tomo las 2 horas completas para estar allá abajo.



## **RITUALES DE RETROALIMENTACIÓN**

“Las reuniones que tenemos cada martes con Óscar, me gustan porque vemos todos los pendientes, cambios, nuevos proyectos, posteriormente nosotros le damos la información a la gente a nuestro cargo”.

## **RITUALES DE INSTRUCCIÓN**

“Me gusta, a Marisol, no todos los temas”

“Autoliderazgo es un taller muy fuerte, para mi gusto muy particular, no lo tomaría otra vez con gente de la empresa...es una introspección, salen, estamos hablando de máscaras y demás, hay cuestiones que siento que no es el espacio adecuado, una cosa son los compañeros y otra cosa es...”

## **RITUALES DE REVITALIZACIÓN**

*Las reuniones mensuales*

*El ritual de ingreso*

## **RITUALES DE RELAJACIÓN**

*Festejos de cumpleaños*

*Desayunos*

*Bromas y pláticas*

<b>Nombre: Omar; Puesto: Glosador; Antigüedad: 8 años</b>
---

## **LA EMPRESA Y SUS DIRIGENTES**

### **Antes**

“Era mejor, antes pues era una oficina, éramos menos personal tal vez era un poquito más condescendiente, humanitario se podría decir, hoy en día ya es pues un corporativo, pues ya entraron nuevas gentes con una nueva visión...ya se ha perdido un poco la condescendencia entraron directivos, antes no había tantos...las visiones cambian, los valores cambian, cambian por incentivo económico no? Es bien sabido que a veces duele más perder un centavo que ganar un peso...es lo que pasa un poquito aquí, cuando empezábamos era pues más trato con el personal, era echarle ganas, no importar horarios, bla, bla, entonces se empezó a estructurar todo esto en una estructura cuadrada, era más flexible con los horarios...nunca se abusó”

“Éramos más dedicados... poníamos más de nuestro tiempo... ahora se fijan a la hora que entras, entrabas a las 8:30 pero salías a las 9-10 de la noche, así que saliendo igual tienes que estar a la misma hora de entrada...al final de cuentas es normal”

### **Ahora**

“En mi opinión... se maneja a veces un doble discurso, es muy humanitaria, pero si humanitario es que te estén pagando tu sueldo, pues es simplemente un contrato...pq ha habido actos que no son humanitarios, ahora yo no voy a negar que el Ing Arturo es una persona muy accesible y humanitaria, la persona... la empresa pues se maneja diferente”

“La empresa para mí representa el lugar para venir a trabajar, para apoyar, para practicar lo que sé... si me preguntas, yo soy clasificador, es la parte medular de la empresa y a mí me tiene sin cuidado que me corran hoy o me corran mañana...yo vengo a trabajar y a aplicar lo que sé...

No puedo decir hay me vale, porque no me gusta estar cambiando de trabajo en trabajo, me gusta desarrollarme donde me planto”.

“Realmente no tenemos que agradecer nada, es una relación de trabajo, a ti te interesa como trabajo, me sigues conservando, a mí me interesa trabajar contigo sigo trabajando contigo por esto por aquello, por salario, porque se me hace cómodo...pero el día que te canses puf, no me vas a pedir permiso para correrme, el día que me canse yo no te voy a andar pedir permiso para irme a otra empresa, donde queda eso de la tribu y de la familia, pura palabrería, pura demagogia...yo le agradezco a Arturo Villaseñor, le agradezco que me haya dado un préstamo de 50 mil pesos a palabra que se lo pagué en un mes...le agradezco que me sacó un carro y se lo estoy pagando...agradezco a Dios porque tengo trabajo, pero tanto así de agradecerle a la empresa...a lo mejor a quien lo tengo que agradecer es a Oscar...a la empresa se llegó, se firmó un contrato, mucho agradecimiento pero el día que me quieran hacer algo, a lo mejor te van a meter una demanda y ahí murió la familia, la tribu y todo eso...para algunas personas ha muerto todo eso...una persona tenía casi 10 años en la empresa le dieron una cuarta parte, o no ni una cuarta parte, le dieron como 30000 pesos...a mí lo que más me molesta es que una persona que le dio tiempo a la empresa se le pague así por lo que quieras a lo mejor ya no le interesaba la empresa, pero que le paguen de esa manera, que le estén dando cuando le tocan 120 mil pesos que le estén dando 30 mil pesos ...y a las personas que se han ido, a mí en lo particular, yo no espero nada, si te dan lo que te corresponde que bueno, pero tampoco a pleito nos vamos a ir, o quien sabe no?, ahora sí que yo sí tengo buenos amigos...hay muchas cosas que dices, los valores y todo lo que pregonan como que no son buenos...(solidaridad) ha habido amigos, de aquí de la empresa que han ayudado a ejecutivos, les han pagado ellos su sueldo cuando empezaron y nosotros en lo particular en el departamento hay 2 personas que les hemos pagado la carrera de clasificador, nosotros de nuestra bolsa lo pagamos...pero alianza no te da esos valores ya los traes, los valores se maman... firmas un contrato, el contrato dice 8 horas...pero como no pagan horas extras, las personas se pueden ir a las 6 y media, pero luego van a tener la presión de los descuentos, ahora las personas no se van a las 6 y media porque...”

### ***De los valores***

Lealtad pues tengo un contrato, soy profesional. Todas las empresas tienen esos valores, pregúntame si quienes crearon esos valores los tienen. En una reunión anual es llegar y participar a la de fuerzas, no tienes opción. Eso sí lo de poner los dedos, pero lo que han hecho que representar una obra de teatro, que cantar los valores, no somos monos de circo para que te pongan ahí...Pero como que es diferente las empresas como que te quieren meter de todo...aquí es los valores son para ti, trabajador, yo alta dirección me conduzco con otros valores...yo soy profesional, yo tengo que cumplir con eficacia, con calidad, o sea no es que me lo vayas a dar, yo estoy devengando un sueldo, en participación pues tengo que defender mi punto de vista...orgullo de pertenencia pues realmente en la empresa, con todas las políticas, el orgullo de pertenencia está muy bajo, sin embargo yo no me debo de quejar porque cuando he necesitado cosas personales las pido al Ing. Arturo nunca me las han

negado. Óscar mismo nunca me las ha negado. Lealtad pues obviamente no me he cambiado, vaya que me han ofrecido dinero.

### **MACRORRITUAL**

“La gente que va entrando... sí es muy solidaria...ha habido eventos tristes para unas personas, todo mundo se une, o cuando hay un despido injusto o que uno piensa que es injusto, pues también se une, protesta uno o cuando llegan los descuentos a la orden del día...pues en primer lugar se busca una cooperación económica, desconozco si la empresa da, ...creo que no da, pero nosotros sí, se está con el doliente. Eso se hace invariablemente, independientemente de quien se trate, en todo el corporativo”.

“Hay que pelearse en la aduana, hay discusiones con la aduana, a veces tiene duda la aduana, la aduana es muy intransigente, es gobierno, muy falto de preparación, el gobierno es así muy prepotente hay que ir a demostrarle a los señores que están mal... vas ahí a estar dialogando con ellos... vas ahí a exponerle los argumentos, vas a escucharlos, vas a dirigirte con todas las formalidades, aunque el tipo te caiga mal tienes que hacer prevalecer tu punto de vista, tus argumentos, porque lo estás mandando ahí, no nomás porque yo siento, yo quiero, yo creo. Mi carácter es por lo general muy agresivo, pero no en golpes, no nada, agresivo en luchar, en pelear, porque el portador y la empresa tenga certeza jurídica...”

### **Apoyo**

“La empresa no lo puso, la empresa no predica con el ejemplo, yo no he sabido que si se juntan 3 o 4 mil pesos la empresa dé los otros 4 mil para no sé una desgracia.

### **MICRORRITUAL**

#### ***Con los compañeros de trabajo***

Es buena porque no tengo nada contra ellos, la relación es meramente profesional, no solamente sentimental, mientras ellos hagan bien las cosas, nada tengo que decir, cuando ellos llegan a hacer mal las cosas o hagan mal las cosas, dicen no, hablando...tú conoces Manzanillo, la gente aquí les tienes que explicar hasta como se utiliza la goma del borrador. Claro que he hablado con ellos, pq estamos hablando que tengo 8 años aquí, y de los 8 años, las 8 horas que paso aquí hay que estarles pidiendo que pidan...por escrito, diciéndoles que lo vuelvan a hacer, pide una carta de traducción, amárrate con un correo o sea a la gente de aquí le gusta que le estés corrigiendo.

#### ***Con los superiores***

Así como estoy hablando contigo puedo hablar con oscar, con el ing. Arturo...con los de la aduana.

#### ***Con los clientes***

“Yo no tengo relación con los clientes”

### **RITUALES DE RETROALIMENTACIÓN**

### **RITUALES DE INSTRUCCIÓN**

“Que está bien para aquellos que lo necesitan. Yo solamente pienso que estaba mejor antes sin los cursos, lo que pasa es que en los cursos que se dan en una empresa están cargados hacia otra parte... sí está muy bien siempre he opinado que los cursos motivacionales, las lecturas motivacionales de superación personal están muy bien, cuando tú llegas y compras el libro que te interesa, cuando tú llegas y ves a un expositor externo, cuando están dados en las empresas no nos hagamos tontos, siempre están muy cargados, son muy tendenciosos, eso de que tienes que asistir aunque el jefe esté mal o lo que diga el jefe... para mí eso es lavar el cerebro, no nació ayer, me formé aquí... no tienes otra opción tienes que tomarlo, ahora desde mi punto de vista yo no los tomaría”

“Trato de disfrutar lo que hay, ver una película, lo que me ponen, igual me divierto no? Ni modo de estar ahí de negativo”

[Comportamiento de los demás:] “Muy hipócritas, te das cuenta de lo que sienten por otros cursos, a lo mejor los demás piensan igual que yo... pues también cuidan su trabajo”

“Hay unas personas que a lo mejor sí lo necesitan, yo en lo particular no los necesito, yo tengo una relación de 14 años con una persona, yo ya me formé, no me van a hacer llorar... Todos lloramos no, pero mejor lloramos por un ser querido, por un sentimiento muy fuerte, por una pérdida... ese tipo de cursos yo no lo tomaría, a lo mejor expositores externos... tengo varios cursos de superación de AAPUMAC o de cómo hacer las cosas, pero esto ya lo vi, eso lo ves en la secundaria”.

“Es desarrollo integral, pero desarrollo integral de sus propios cursos, pero si por ejm. quieres tomar un curso fuera pues te va a costar a ti. Eso no lo paga la empresa”.

“Todo es atención al cliente pero mucho es sí hay que asentir al jefe... eso es reiteración, pues empiezan a hablar de por ejm una película o algo y luego le dan la vuelta y gracias porque tenemos trabajo, pero todo ...si la gente no está de acuerdo fingen muy bien, lo que pasa es tienen miedo, no tienen ese privilegio como yo, yo con Óscar puedo hablar de esto, puedo mofarme, con el ing. Arturo puedo hablar también...pero igual, la misma formación te da la misma seguridad, vas a salir de aquí como ejecutivo y a lo mejor no vas a encontrar trabajo porque tal vez no eres buen ejecutivo”.

### ***Curso autoliderazgo***

Yo disfruto mucho mi familia, a mí lo que más me gusta es salir y estar con mi familia...ya tuve muchos amigos, yo lo que estaba pensando es que ese tipo de eventos no me llama la atención, estaríamos a lo mejor cenando... a mucha gente sí le ayudan, todo mundo lloró, como que están empujando, empujando para que la gente estalle en llanto, se conozca y eso a mí...mucha gente a lo mejor si trae problemas, por eso empieza a llorar, pero lo están haciendo ante una persona que trabaja en la empresa, otra que es su esposa y que se encarga del departamento...a mí en lo particular si me hubieran dado la opción, y me salvé 3 veces, 3 veces la pospuse, y la 4ª pues ya me tocaba, si me dan opción no hubiera ido, no me van a hacer llorar, ok qué prefiero estar allá? muchas cosas sí las disfruté, el cotorreo, ...estar ahí en la noche, pero si me hubieran dado la opción de no hacer nada, yo hubiera estado ahí nomás mirando las estrellas.

## **RITUALES DE REVITALIZACIÓN**

### ***Las reuniones mensuales***

Es robarnos nuestro tiempo que podríamos estar dormidos, con la esposa, con los hijos, con la familia porque es ilógico que vengas a las 8 de la mañana, empiece a las 8:15, termine a las 8:35 y te des tiempo para que te vayas a desayunar, por que mejor no empieza a las 9, tomas la reunión y te vienes al trabajo, y es para hablar de los cumpleaños que a mí no me interesan, de lo que le interesa al jefe, de que muchas cosas, prender una velita... bueno mira los católicos tenemos la costumbre de cada mes prenderle que cada primero prender una vela a la Divina Providencia para que te vaya bien, ellos están emulando eso, pero visto desde la empresa, o sea nuestra divina providencia es la empresa, esta vela se prende...el fin me imagino, la raíz era agradecer a las fuerzas, hacer una oración no sé por la vida por cualquier cosa, por casos que se dieron...pero ya se desvirtuó eso, pasa alguien, le toca a alguien hablar, y ya escuchamos, primero estás hablando y le estás hablando al Ing. Arturo...y a veces las personas dicen, es que estamos mal, no me hablan y a veces el comportamiento de la persona que está hablando es el mismo, pero como el Ing. está ahí, y la alta dirección pues tratan de quedar bien...lo eligen, yo no he querido pasar, yo lo hago en privado, sí creo en Dios... [comportamiento] Yo cotorreo con los demás, ha habido reuniones con cosas interesantes para mí, cómo va el puerto, como vamos saliendo, a veces que de plano va mal... a veces echar en cara que hay mucho radio pasillo, hay un amigo me dijo hace años que es normal que el hombre coma carne, como hombre... o sea estás trabajando, le estás brindando tu servicio profesional más no le vendiste tus pensamientos, tu mente, ...el Ing. cree que se habla mal de él, o sea se habla de cualquier cosa, oye se murió tal persona, es que me descansaron, ... todo mundo lo que interesa es sacar su trabajo, sólo están 3 ó 4 minutos en el baño, o donde se cruce uno.

### ***El ritual de ingreso***

#### ***Reunión anual***

“Se me hizo como cuando Jesús estaba, ... un remedo de él, sí me voy pero me quedo, ( y a mí qué) es tu negocio, tienes derecho a jubilarte, retirarte, es más cerrar tu empresa...sí se han burlado de mí porque no he llegado a tener mi empresa, pero pues ya lo superaré, así como cuando Dios estaba con sus apóstoles, la cena, todo mundo. Y la despedida ni siquiera se la sabían unos canijos leyendo, o sea como que era mucho como enaltecer el ego... como que es el problema que ha tenido el Sr. Arturo por la gente de que se ha rodeado... Lo que pasa es que hay personas que son muy capaces pero como que se sienten inseguras de su trabajo y entonces o es lo que saben hacer. A mí no me gusta eso de los halagos, está bien con medida, lo han hecho creer muchas cosas... espero que él se dé cuenta de la situación... y realmente me gustó cuando una vez fue a México y a Alianza estratégica no figuraba, no la conocían... supo reconocer su ego”.

## **ESTADO DE RELAJACIÓN**

### ***Festejos de cumpleaños***

De coperacha compramos un pastel, muchas veces yo pues no asisto, yo le doy un abrazo acá cuando llegan.

### ***Desayunos***

### ***Bromas y pláticas***

### **LA EMPRESA Y SUS DIRIGENTES**

“Esto que estamos hablando (Alianza es lo mejor que hay), si están los valores bien, si está la armonía bien, la empresa está bien... los valores se transmiten, o sea es un valor recíproco, son valores que fluyen desde la cabeza, yo siento que es un reciclar todo eso desde el Ing Arturo, la Sra Grace son gente de muchos valores, son gente de familia, entonces eso lo transmiten también, ...(ritual de apoyo) en ese sentido es de nosotros, anteriormente la empresa cuando era cumpleaños de alguien de hecho eso lo empezó la empresa... descontar en la siguiente quincena... sí te puedo decir que cuando es el nacimiento de un niño, ya sea de las mismas compañeras o de nosotros, en mi caso que tengo dos niños, y sí cuando ha sido el nacimiento me han dado mi canasta, con ropita... la empresa manda ese detalle... y ya después cuando yo regresé a trabajar te la entregan aquí. Cuando tuve el primer niño, mandaron una canasta de frutas al hospital, a mi esposa, es otro detalle, y ya posteriormente aquí me entregaron la canasta”.

#### ***De los valores***

La verdad de las veces pregúntame de todas esas cuestiones, y no me acuerdo de ellos pero sí comulgo con ellos... sí te ayudan, sí te han ayudado, a lo mejor si vienes con una cierta forma y te dan herramientas para mejorar, pues obvio comulgas más con ellos y gracias a los cursos, a las herramientas que se te van presentando puedes llegar a esos valores que la empresa tiene.

*Orgullo de pertenencia.* Primero pq todo viene de la, me brindaron aquí la oportunidad, ha sido la única empresa en que he trabajado aquí cuando llegué a Manzanillo, no he trabajado en otra, confiaron en mí, me abrieron las puertas confiaron en que tengo una lic pero ningún conocimiento en el ramo laboral ...pero pues no había trabajado en lo que era la logística, entonces llego yo y pues me brinda, sobretodo el ing me brinda la oportunidad de entrar empezando pues desde abajo y la verdad lo que yo quería era entrar para aprender no? y pues en parte es eso y pues fui creciendo fui adquiriendo conocimiento, y pues la verdad yo me he sentido muy agradecido con los señores Villaseñor y en parte pues ha habido obviamente sus altas y bajas como en cualquier trabajo pero siempre hay el calor de casa.

### **MACRORRITUAL**

“La mayor parte de la ayuda es real, ciertamente habrá una ayuda, bueno son las personas, son ahora sí muy identificadas, las personas que en realidad son su forma de ser, son otras las que sabes qué mejor no me ayudes”.

“Estresante el trabajo porque ahorita acabo de agarrar este nuevo proyecto, de coordinador de transporte entonces ya sabrás lidiar con los ejecutivos y aparte con los transportistas... no he tenido ahorita problemas con los ejecutivos gracias a Dios...(apoyo de los ejecutivos) en el sentido de la paciencia y de que pues agarran el rollo de que es un nuevo proyecto, y que todo proyecto está a prueba y error, entonces yo siento que todo va bien... fijate que he tenido, cuando me dijeron transportistas... su trabajo demasiado estresante no muy cordiales, no muy abiertos, muy secos, entonces eso sí me la pensé, ni modo va... y he tenido muy buena respuesta...(estrategia) 2 3 que como dicen se te resbalan pero hasta eso muy bien, la gente

con que he tratado muy bien... paciencia porque soy una persona algo explosivo y entonces me digo tranquilo, tranquilo, porque si no también exploto yo y luego luego me acuerdo eres prestador de servicios...porque si no al rato va a ser peor, porque luego ni información te van a dar puede llegar el reclamo aquí...”

“De hecho y es un apoyo hacia alguna compañera que le tocó paro técnico o son vacaciones me pide que si lo puedo cubrir... También me han ayudado... Ya sabes con la gente que tienes más confianza, que ya conoce más tu trabajo y son con las que te diriges, pues obviamente yo puedo quedarme tranquilo y ausentarme”.

“Mira es un proyecto nuevo, ciertamente te dicen hay que cumplir con esto, la primera semana para mí fue de locos porque fue una semana de acoplamiento pero ya después le vas agarrando la maña por decirlo así y ya te vas ordenando mejor, te vas organizando mejor tal manera que vas haciendo todo en tiempo y forma de tal forma que te da la pauta para llevar todo tranquilo y no andar a las carreras.

(Pul)Te vas dando digo no tanto la palabra maña, puede ser organizarte pero te vas administrado para hacer las cosas rápido y rendir, no es una organización para estar más tiempo sin hacer nada, sino una organización para dar mejores resultados...

## **MICRORRITUAL**

### ***Con los compañeros de trabajo***

“De ese tiempo, mira, eh bueno, mi caso yo vengo de fuera entonces pues...yo era muy reservado y ellos ya se conocían, eran de aquí, era pues otro tipo de relación, había otro tipo de coordinación, antes eran más pachangueros, había más flexibilidad y pues era más...”

“Algunos compañeros salen, algunos ya van adquiriendo responsabilidades, algunos ya se casaron... algunos somos los mismos pero con otros tipos de responsabilidades...”

“Buenas [interacciones], gracias a Dios dentro de empresa, pocas son las personas con las que no hay esa empatía, aunque no, ciertamente...pero la cordialidad siempre, yo siento que es recíproca... la buena vibra”

“De hecho y es un apoyo hacia alguna compañera que le tocó paro técnico o son vacaciones me pide que si lo puedo cubrir... También me han ayudado... Ya sabes con la gente que tienes más confianza, que ya conoce más tu trabajo son con las que te diriges, pues obviamente yo puedo quedarme tranquilo y ausentarme”.

### ***Con los superiores***

“Buena comunicación, apoyo... Forma de tratar es la misma y para mí es tan importante darle su lugar a ella como los transportistas, así llegue el operador mugroso...si algo me inculcaron mis padres fue eso, tratar a la gente sin ver si andan de traje, si andan sucios, entonces yo trato igual a la gente...”

### ***Con los clientes***

“Hacerle sentir al cliente que es su casa ciertamente la comunicación vía telefónica mail todo eso, esa comunicación por más que se diga personal, no lo es, lo es a través de un medio... lo que se trata cuando viene un cliente es que sienta la calidez, que se sienta importante, que lo sienta realmente no a través de un teléfono... se hace más que nada como una bienvenida, que sepa el cliente que sí nos interesa... yo lo veo bien... hay clientes muy fríos, que a lo mejor no

les guste, pero a lo mejor ha de haber otros que diga guau mira me están saludando... yo los veo muy contentos... el que está usando una máscara no está haciendo su chamba entonces... porque estamos aquí como una empresa de servicios quien nos da de comer, el cliente, entonces a quien debemos de tratar bien, al cliente... para otros será muy cursi como exagerado pero habrá otros que si les guste expresar esa calidez... yo lo hago con gusto”.

### **RITUALES DE RETROALIMENTACIÓN**

“Cuidemos nuestro trabajo, todos tenemos ciertamente es una empresa estable pero a ti te pueden agarrar en curva o algo y por algún detalle mal planeado... los que tienen la atención con el cliente pues mejorar o si ya la tienen pues tratar de darle un poco más...”

### **RITUALES DE INSTRUCCIÓN**

También están los cursos que son enfocados al trabajo y los de la Sra. Grace y la Sra. Tere, la ventaja de esos cursos que los puedes tomar tanto enfocados a la empresa como aplicados en tu vida personal... tan me gustan que no tengo ninguna falta... puedo sentirme contento tanto de las reuniones mensuales, de los cursos y eso porque tengo asistencia completa, las veces que he faltado lo he hecho porque estoy de vacaciones o de plano alguna cuestión de trabajo que no me lo haya permitido... son en horarios de trabajo, soy de las personas que cuidan esos detalles de manejar el tiempo con su familia, de hecho en este sentido si me ha traído algunos problemas porque hay horario de entrada pero no de salida eso en cuestión de trabajo... a veces estas reuniones se pasan un poco de la hora de salida pero son una vez por mes, o dos veces, no hay problema”.

### **RITUALES DE REVITALIZACIÓN**

#### ***Las reuniones mensuales***

“Mensual esa ya se programa cada sábado del primer mes y esa es para dar puntos, menciona los cumpleaños del mes, una mención general y aparte se dan temas a tratar, ya dependiendo lo que la alta dirección tenga propuesto... escuchamos y ya si alguien tiene algún comentario al respecto pues lo menciona... bueno así como esperarla con ansías así, pues... es que es una junta ciertamente puede que en ese transcurso del mes haya salido algún tipo de tema en especial... crisis económica que estás a la expectativa... ciertamente lo que hay en el transcurso de un sábado al otro de mes es lo que te puede dar el gusanito...”

#### ***El ritual de ingreso***

#### ***La reunión anual***

“Se me hace buena para cerrar un ciclo y ver qué se cumplió y que no se cumplió como retroalimentación se me hace buena... no me llega a aburrir...”

### **ESTADO DE RELAJACIÓN**

#### ***Festejos de cumpleaños***

Cuando cumplen años nos cooperamos para el pastel

#### ***La Palapa***

Mira cuando me quedo porque no traigo carro o no tengo mucho trabajo, en ocasiones como solo, a veces como en la barra parado, soy una persona que le gusta también tener mi espacio y cuando estoy conviviendo con los compañeros se habla de todo tema, de temas varios o que ya



se fueron unos de pachanga y pues ya empiezan a platicar las anécdotas, en fin temas varios... te sirve eso (relajación).

### ***Bromas y pláticas***

#### **ESTADO DE SOLIDARIDAD**

“Últimamente entre el año pasado y éste, se han dado casos para algunos compañeros... por fallecimiento de algún familiar o de algún ser querido y entre nosotros surgió la idea de apoyar económicamente, bueno moral pues es incondicional, pero el económico también, entonces lo hemos agarrado como un ritual por así decirlo, cuando fallece alguien se hace la colecta, pero ahí no entra la empresa es de nosotros... depende de la persona que se trate si es de un grupo X pues entre bellos empiezan la colecta, pero ahora sí que no es obligatorio, incluso se siente padre, dentro pues de la pena se siente padre ver la solidaridad, y ese es el caso donde más se ve”.

“En alguna situación de que un compañero tiene un problema económico y se sabe se le trata de apoyar, en ese sentido si hay mucho apoyo, créemelo que estoy muy, no sorprendido, no es normal vaya, yo vengo de Guadalajara y no me había tocado ver esa comunión... yo cuando llegué aquí a Manzanillo realmente llegué en ceros, no conocía a nadie más que a mis suegros y algunas amistades de ellos, y yo me quedé muy sorprendido de la amabilidad de las personas, en ese sentido, la calidez, hay aspectos positivos y negativos pero si hay algo que recalcar es la solidaridad... entonces tiene mucho que ver, aquí en Manzanillo se da mucho eso...”

<b>Nombre: Alicia; Puesto: Coordinadora del Pul; Antigüedad: 4 años</b>
---

#### **LA EMPRESA Y SUS DIRIGENTES**

##### **MACRORRITUAL**

El apoyo se da precisamente para que no se interrumpa el proceso del despacho no? en cualquiera de los géneros en los que se necesite ser auxiliado, ya sea en el área donde estoy yo es desde estar observando el movimiento de las operaciones, qué tanta carga hay en los grupos de trabajo, porque están organizados por grupos, y de ver las necesidades de repente en particular con algunos ejecutivos porqué por la emergencia de los despachos por la necesidad misma del momento y el apoyo se da conforme se requiera y en el momento en que se necesite.

De repente hay más confianza en algunos ejecutivos, sabes que de repente por estar apoyando otros despachos me olvidé de uno y ya se presenta como una urgencia y pide apoyo para que no se entorpezca eso que puede generar alguna molestia para el cliente.

El trabajo es un todo, en el trabajo estoy porque me gusta ahorita lo que hago, sí es estresante, sí lo disfruto y te llega a cansar, o sea sí te genera cansancio físico, cansancio mental porque todos los días se te presentan situaciones y todas son muy diferentes y todas tienen que tener solución inmediata, independientemente de que no es algo que tú estés llevando sí te involucra en él como puedas apoyar para solucionar...

Siempre estoy pendiente de estar en apoyo con todo y tratar de sacar mi trabajo lo más bien posible, más bien no me preocupó, me ocupó... es que puede ser muy variante tú sabes que tu decisión y tu apoyo debe ser inmediato, aquí cada situación no puede esperar porque se crea un problema mayor, entonces cuando no está en tus manos resolverla, tienes que irte con tu supervisor para que te ayude a resolver en conjunto...

## **MICRORRITUAL**

### ***Con los compañeros de trabajo***

Yo veo que en todas las áreas hay mala actitud y pues a veces no sé si sea falta de motivación, yo de repente lo he tenido... yo tengo gente a cargo, yo estoy a cargo de la supervisión del pul, las 3 personas, bueno antes era Mauricio estaba conmigo y yo tenía mucha comunicación con él y nos acomodamos bien a trabajar, a él lo seleccionan para realizar otra actividad y se involucra una persona nueva y ahora sí que trae ..cambios son retos y pues de repente sí la situación del resto de los integrantes fue muy difícil, de repente hay el celo, como porque yo, sí puedo... ya es algo particular... en su actitud porque yo me doy cuenta que no le hablan, nada más creo que Mónica no le habla... hay gente que cuando hay un cambio sí te pega, sí te pega en ese aspecto, pq hay gente que dices hijole yo creía que contaba con ellos y ahora ya no cuento tienes que luchar todos los días para demostrar ser compañero ... lamentablemente si hablo con ellos de trabajo, si yo tengo algún comentario de algo en particular, yo no meto nombres, yo meto el problema porque luego lo primero que te preguntan quien te dijo, de donde viene, para qué lo quieren saber, para que ya no le hable, para ya no le voy a hacer un favor, hay malas caras, esas actitudes como que una gesticulación que te dice mucho, aunque no lo hables, eso vale más de mil palabras, sí se da mucho de eso, si yo llego a llamar la atención para hacer algún comentario de este tipo puede durar 1 ó 2 días sin que te hable... yo ya lo veo como algo natural, normal, lo dejo pasar uno no se puede estar enganchando en situaciones de ese nivel, somos adultos y la madurez y la experiencia te lleva a no involucrarte a no meterte... por el cambio que se tiene con Mauricio él ha sido el filtro para que el ejecutivo ya no esté en movimiento de su lugar, porque qué te hacía bajar porque tenías maniobras para entregar a un transportista y como no está autorizada la entrada de gente al área o a la empresa por seguridad, tendrías que desplazarte para ver al transportista entregarle lo que tenías que entregarle y las instrucciones precisas, por eso bajábamos y por eso voy para abajo alguien... para no dar una vuelta dejaban en recepción y como siempre estamos contra el tiempo estamos contra reloj y gritabas para que todo mundo te oyera... ya bajé yo para que baja otro, esa es la ayuda mutua que se da... ya nadie baja... Mauricio es el único que puede bajar... ahora ya es algo personal... bajan si tienen algún pendiente en lo personal en el área administrativa, igual pasa con mensajería mandan aviso de que hay paquete y hay quienes reciben y yo se lo llevo dile que yo le llevo el paquete y el que bajó empieza a repartir al resto o si no dejan el sobre y cada quien agarra su sobre... los apoyos que se han dado tanto lo del pul como de un coordinador de transporte es precisamente bajarle la carga de trabajo al ejecutivo y que sea más atención al cliente, de repente si algún cliente llamaba y no estaba, ahora se trata de que esté todo el tiempo disponible para el cliente, ese es el objetivo principal que haya más atención.

### ***Con los superiores***

*[El trato con Óscar]* Es ameno, es una persona que me apoya, me soluciona y me da respuesta inmediata... escucha.

## *Con los clientes*

### **RITUALES DE RETROALIMENTACIÓN**

Las que tenemos por la empresa, son las reuniones que tenemos que tener por áreas por supervisores para encontrar las soluciones a ciertas situaciones que se puedan estar manejando antes de que se presente algún conflicto un cuello de botella de cómo solucionarse... y a su vez esta información tiene que bajar por niveles a cada una de la gente a cargo... no hay ni regaños, ni reproches, ni represión contra alguien siempre se manejan de la manera más objetiva, se exponen los casos, se exponen los por qué y los cómo, de cómo se solucionan o la experiencia que le pasa a uno se comenta para que el otro esté como al tanto o sepa como prevenir.

### **RITUALES DE INSTRUCCIÓN**

Los cursos que da la empresa son buenos porque te ayudan en lo personal a enfocar tu situación, la situación de la empresa y lo que hace la empresa por ayudar, la empresa trata de cualquier manera de darte en forma sencilla, ubicarte en la realidad... nos hacen ver la realidad que tenemos día a día... son buenos sí porque nos ubican, digo quien no tiene situaciones personales, la situación de autoliderazgo y de ese tipo de cursos que se dan te ayuda mucho a que te liberes y que tu actitud sobre todo la actitud cambie, porque de repente la actitud hace que el trabajo se torne difícil, la actitud de mucha gente es lo que te impide...

Ya expresamos la situación de los cursos, ya hicimos ver en su momento de que los cursos son planeados por mes, sin embargo es un requisito que tengamos que asistir a los cursos y el como te organices en tu trabajo también, pero si tú asistes a un curso por ende, es como cuando si te vas de vacaciones tu trabajo o tus obligaciones del día tienes que cedérselas a alguien, para que les dé el seguimiento y no se queden, si no estás tú alguien tiene que seguirlo no porque no estés se paran... hay ocasiones en que ya llegamos a comentar ya a últimas fechas, con la Sra. Tere y la Sra. Grace... de que necesitábamos... es que de repente no llegas puntual al curso porque estar haciendo otros pendientes antes de subirte y para que no te estén interrumpiendo entonces tratas de avanzar lo más posible para estar en el curso, pero hay ocasiones en que te están hablando todo el tiempo y entonces no estás aquí ni estás allá y para no estar distrayendo al resto de tus compañeros, y decir luego voy, pero a lo mejor ese luego lo pospones y de todos modos tienes trabajo ya al último día tienes que asistir porque es un record que se lleva de quienes asisten o no, y es obligación... por ejemplo en las reuniones mensuales sé que se terminan tus permisos, tenemos la oportunidad de que si necesitamos retirarnos por el lapso de una hora o media hora o dos horas durante el horario de trabajo te pueden autorizar salir, pero si no estás cumpliendo, pero si tú no lo haces a menudo, si te sancionan con los permisos ... no tengo idea si hay un límite de horas... cursos al mes, cuando los que tenemos son por parte de la dirección organizacional son una vez al mes y para todo el año ellos programan cursos, en dos meses pueden ver el mismo tema para que toda la gente pueda entrar...

### **RITUALES DE REVITALIZACIÓN**

#### *Las reuniones mensuales*

#### *El ritual de ingreso*

## **RITUALES DE RELAJACIÓN**

### ***Festejos de cumpleaños***

Sí y no los festejos de cumpleaños. Sí porque son... pues para el que cumple años es padre que se acuerden de ti y aunque estés trabajando recibas una abrazo, una felicitación de tus compañeros con el día a día y el no, porque tú como cumpleaños o parte del grupo de trabajo te impide levantarte a estar con tu compañero cortando el pastel, porque o estás en el teléfono o estás en el minuto que estás en el acelere y hay veces que no te puedes parar, no te puedes levantar hay quienes a veces están jalando al cumpleaños para que se arrime... por Ej. en el caso de los tramitadores o lo haces muy temprano o lo haces muy tarde porque ellos andan todo el tiempo fuera...

### ***Desayunos***

### ***Bromas y pláticas***

Mira lo que pasa es lo que le llaman aquí radio pasillo es un término que yo no estoy de acuerdo en que lo utilicen, lo utiliza alta dirección y no estoy de acuerdo en que lo utilicen porque eso del radio pasillo es un chisme, y un chisme no te lleva a nada, si vas a decir algo es concreto sobre algo que estás aceptando... es algo de lo me enteré que fulanito dice esto, que manganito dice aquello... para mí es un chisme... es como un secreto a voces.

Fíjate que hay momentos en los que sí les pongo atención y sí entro en el relajo con ellos, y ellos mismos me dicen, Paty tienes mucho trabajo, porque todo el tiempo tenemos problemas o Paty te vemos molesta, tienes algo o me ven llorando, y todos se ponen en silencio, la verdad siento mucho respeto con los muchachos ellos tienen mucho respeto hacia conmigo, un día se me hizo padre que me dijera uno de mis compañeros que es muy difícil de carácter y yo ya tengo años conociéndolo yo sé sus porqués y yo lo entiendo y me dice con quien tengo hay Paty tú eres la parte mediadora, eres la que nos escucha y trata de darle solución a alguna de nuestras cosas... son minutos en los que de repente ellos si se echan vacile o de repente te dicen oye Paty qué harías en esta situación, conmigo entran en el plan más serio más que de la broma... se sienten escuchados y sabe que va a haber una solución para su necesidad, me gusta ayudarlos, si ellos ven que estoy triste me respetan a veces me dicen quien te hizo llorar, dime, yo acuso a la situación y digo me está molestando la situación...

## **ESTADO DE SOLIDARIDAD**

“Independientemente del trabajo hay mucha solidaridad, en la empresa sí hay solidaridad independientemente de que exista la amistad o no la amistad cercana porque cada quien tiene ciertos contactos o amistad con gente dentro de la empresa... Pero cuando se trata de solidarizarse es todo por igual no hay diferencia... no hay de que no lo conozco no lo he tratado, no platico o no convivo con ellos, no hay límite en ese respecto...

Fue algo que se dio, se dio conforme a las circunstancias porque nos ponemos en el plan de que alguna vez vamos a necesitar nosotros también ayuda y por eso hay la solidaridad porque yo también me puedo ver en el mismo problema emocional que cualquier de mis demás compañeros hoy es él y mañana puedo ser yo... se ha apoyado cuando ha habido enfermedades y fallecimientos... independientemente pues ya cada persona lo hace de forma moral de qué tanta confianza tengas con un compañero que está pasando por una situación difícil...”

## Anexo 2. Matriz de la categorización

### LA EMPRESA Y SUS DIRIGENTES

	Marco	Jorge	Lorena	Victoria	Héctor	Alma	Leticia	Omar	Tomás	Alicia	TOTAL
Directivos comprensivos y humanos, de muchos valores	X	X	X						X		
Buen ambiente de trabajo		X	X								
Orgullo de pertenencia		X	X	X					X		
Apoyo a/de los compañeros		X	X	X	X	X	X	X	X	X	9
Empresa preocupada por el personal			X								
Apoyo por parte de la empresa			X						X		
Gusto por el trabajo	X	X	X	X	X		X				6
Empresa reconocida, , muy completa, lo mejor que hay	X			X					X		
La empresa es una segunda casa						X					
Respeto para evitar problemas						X					
Antes sí éramos una tribu							X	X			
Extraño el compañerismo							X	X			
La geografía del área afecta							X				
No me gusta que estemos todos ahí							X				
Me doy cuenta de los problemas de los compañeros							X				
El crecimiento provocó cambio de valores y...								X			
Hay un doble discurso								X			
El dueño es humanitario, pero no la empresa								X			
La empresa es el lugar para venir a trabajar, practicar lo que sé								X			
El trabajo simplemente es una relación contractual								X			

Los valores son sólo para los trabajadores, la dirección se conduce con otros diferentes								X			
--	--	--	--	--	--	--	--	---	--	--	--

### MACRORRITUAL

	Marco	Jorge	Lorena	Victoria	Héctor	Alma	Leticia	Omar	Tomás	Alicia	TOTAL
Trabajo estresante	X		X	X					X	X	5
Trabajo depende de la buena relación con personas externas a la empresa	X	X		X							
Trabajo divertido		X									
Buen ambiente de trabajo		X	X								
Orgullo de pertenencia		X	X	X							
Apoyo a/de los compañeros	X	X	X	X	X	X	X		X	X	9
Gusto por el trabajo	X	X	X	X	X					X	6
Me concentro en el trabajo						X	X			X	
Comunicación como equipos de trabajo							X				
Apoyo económico en eventos desafortunados ( <i>Estado de solidaridad</i> )								X	X	X	
Paciencia para tratar con la gente									X		
Cambios en el área para que el ejecutivo le dé más atención al cliente										X	

### MICRORRITUAL

	Marco	Jorge	Lorena	Victoria	Héctor	Alma	Leticia	Omar	Tomás	Alicia	TOTAL
<i>Compañeros de trabajo</i>											
Buena relación de trabajo con todos	X	X	X	X	X	X		X	X		8

Hay que estarles diciendo qué hacer todo el tiempo								X			
Buen equipo de trabajo	X	X		X							
Apoyo a /de los compañeros	X	X	X	X	X	X	X		X		8
Mala actitud de los compañeros										X	
<b>Superiores</b>											
Respeto hacia los superiores	X	X		X		X					
Hay niveles						X					
Apoyo de los superiores	X								X	X	
Amabilidad de los superiores			X							X	
Confianza fuera de la empresa		X		X							
Hablo con todos igual								X			
<b>Clientes</b>											
Servicio al cliente	X			X			X				
Dependencia del cliente	X			X							
Mayor contacto		X			X						
Relación con el cliente es importante			X	X	X		X		X		5
Cuidar al cliente			X						X		
El cliente es trabajo, nos da de comer			X		X	X			X		
Hay que aceptarle todo al cliente, incluso una mentada					X						
Tener orden y buen comportamiento cuando llega						X					

### RITUALES DE RETROALIMENTACIÓN

	Marco	Jorge	Lorena	Victoria	Héctor	Alma	Leticia	Omar	Tomás	Alicia	TOTAL
Buen servicio al cliente	X								X		

Cumplimiento de las actividades	X										
Llamadas de atención	X										
Pago por el daño	X										
Empresa de mucha jerarquía		X									
Reuniones correctivas		X		X							
Reuniones informativas				X	X	X	X			X	5
Gusto por las reuniones							X				
Son tranquilas, sin reproches ni regaños										X	

### RITUALES DE INSTRUCCIÓN

	Marco	Jorge	Lorena	Victoria	Héctor	Alma	Leticia	Omar	Tomás	Alicia	TOTAL
Los cursos son muy buenos	X				X		X		X	X	5
Gusto de participar	X				X				X	X	
Me gusta observar y oír	X	X									
Son interesantes		X			X					X	
Esta es una empresa completa		X									
No cualquier empresa te da cursos	X										
Se promueve la convivencia, el saludo, el apoyo, no hablar mal de la gente				X							
El ritual del posicionamiento de marca				X							
Se habla de la importancia del cliente						X		X			
Cursos de autoliderazgo es muy fuerte para verlo entre compañeros							X				
Curso de autoliderazgo no me gustó, empujan a la gente al								X			



llanto											
Buenos para quien los necesita								X			
Son cursos cargados hacia la empresa, son lavados de cerebro								X			
Me divierto, trato de disfrutar lo que hay, no estar negativo								X			
Los demás son muy hipócritas, a lo mejor piensan igual que yo, pero cuidan su trabajo								X			
Prefiero cursos externos								X			
Los cursos son obligatorios										X	
Hay sanciones por no cumplir, igual que las reuniones										X	
A veces el trabajo impide asistir a ellos										X	

### RITUALES DE REVITALIZACIÓN

	Marco	Jorge	Lorena	Victoria	Héctor	Alma	Leticia	Omar	Tomás	Alicia	TOTAL
<i>De las reuniones mensuales</i>											
Son informativas, no aburridas	X			X	X	X			X		5
Lo malo es tener que madrugar	X	X									
Son amenas porque hay de todo		X		X							
Me gusta cuando se prende una veladora siempre se hace por una intención				X							
Se promueve la unidad y				X							

superación											
Mantener al cliente contento				X							
Insistencia en la superación						X					
Son muy buenas					X				X		
Pocas empresas lo hacen					X						
Te ayuda a conocer a tus compañeros					X	X					
Es robarnos nuestro tiempo para dormir o estar con la familia								X			
No me interesan los cumpleaños, ni lo que hacen ahí								X			
A veces dicen cosas interesantes								X			
Cotorreo con los compañeros								X			
<b>Ritual de ingreso</b>				X							
Normalmente lo dan pero a mí no					X						
Antes no se hacía ahora creo que les dan a conocer la misión y visión						X					
<b>Reunión anual</b>											
No me gustó la última, se me hizo como un remedo cuando Jesús estaba con sus apóstoles...								X			
Se me hace buena									X		

### RITUALES DE RELAJACIÓN

	Marco	Jorge	Lorena	Victoria	Héctor	Alma	Leticia	Omar	Tomás	Alicia	TOTAL
<b>Festejos de cumpleaños</b>											
Para hacerle el día más	X									X	

agradable al compañero											
Te vas enrolando en todas las actividades		X									
Me gusta participar, cooperar			X	X	X	X			X		5
Tiempo para convivir con los compañeros				X	X	X					
Te desestresas					X						
Son muy rápidas					X						
A veces sólo doy el abrazo por cuestión de tiempo								X			
A veces son estresantes por la falta de tiempo tanto para el cumpleaños como para los compañeros										X	
<b><i>De las bromas</i></b>											
Me gusta reír para liberar el estrés	X				X	X					
A veces es difícil por la falta de tiempo y los problemas										X	
Cuando se equivoca alguien					X	X					
Uso del emergente				X							
Burlas				X							
Mandar chistes				X							
<b><i>De las pláticas al inicio de la jornada</i></b>											
Pláticas con los compañeros	X	X	X								
A veces es difícil por la falta de tiempo y los problemas										X	
<b><i>Desayunos y comida en La Palapa</i></b>											
Pláticas personales o de trabajo				X	X	X			X		
<b><i>Radiopasillo</i></b>											

El Ing. cree que se habla mal de él								X			
La gente conversa 3 o 4' donde se encuentre sobre cualquier tema								X			
No estoy de acuerdo porque son chismes										X	

### Anexo 3. Acuerdos de Libre Comercio de los TLCs's suscritos por México

No.	Tratado	Países	Publicación D.O.F.	Entrada en vigor
1	Tratado de libre comercio con América del Norte	Estados Unidos y Canadá	20 de diciembre de 1993	1 de enero de 1994
2	TLC- G3	Colombia y Venezuela***	9 de enero de 1995	1 de enero de 1995
3	TLC México - Costa Rica	Costa Rica	10 de enero de 1995	1 de enero de 1995
4	TLC México - Bolivia	Bolivia	11 de enero de 1995	1 de enero de 1995
5	TLC México - Nicaragua	Nicaragua	1 de julio de 1998	1 de julio de 1998
6	TLC México - Chile	Chile	28 de julio de 1999	1 de agosto de 1999
7	TLCUEM	Unión Europea	26 de junio de 2000	1 de julio de 2000
8	TLC México – Israel	Israel	28 de junio de 2000	1 de julio de 2000
9	TLC México - Triángulo del Norte (TN)	El Salvador, Guatemala y Honduras	14 de marzo de 2001	15 de marzo de 2001 con El Salvador y Guatemala y 1 de junio de 2001 con Honduras
10	TLC México - Asociación Europea de Libre Comercio (AELC)	Islandia, Noruega, Liechtenstein y Suiza	29 de junio de 2001	1 de julio de 2001
11	TLC México- Uruguay	Uruguay	14 de julio de 2004	15 de julio de 2004
12	Acuerdo para el fortalecimiento de la Asociación Económica entre México - Japón	Japón	31 de marzo de 2005	1 de abril de 2005

**Fuente:** Página web de la Secretaría de Economía: [http://www.economia-snci.gob.mx/sphp\\_pages/faci\\_negocios/ficha\\_publica\\_tlcs.htm](http://www.economia-snci.gob.mx/sphp_pages/faci_negocios/ficha_publica_tlcs.htm)

#### Anexo 4. Acuerdos para la Promoción y Protección Recíproca de las Inversiones (APPRI's)

No.	País	Firma	Aprobación Senado	Publicación en el D.O.F.	En vigor a partir de
1	<u>Alemania</u>	25 ago 1998	14 dic 1998	20 mar 2001	23 feb 2001
2	<u>Argentina</u>	13 nov 1996	24 abr 1997	28 ago 1998	22 jul 1998
3	<u>Australia</u>	23 ago 2005	21 feb 2006	12 jun 2007	18 jul 2007
4	<u>Austria</u>	29 jun 1998	14 dic 1998	23 mar 2001	26 mar 2001
5	<u>Belarus</u>	4 sep 2008	Pendiente	Pendiente	Pendiente
6	<u>China</u>	11 jul 2008	Pendiente	Pendiente	Pendiente
7	<u>Corea</u>	14 nov 2000	16 abr 2002	9 ago 2002	28 jun 2002
8	<u>Cuba</u>	30 may 2001	11 dic 2001	3 may 2002	29 mar 2002
9	<u>Dinamarca</u>	13 abr 2000	28 abr 2000	30 nov 2000	23 sep 2000
10	<u>España</u>	22 jun 1995 10 oct 2006*	16 nov 1995 26 abr 2007*	19 mar 1997 19 may 2008*	18 dic 1996 04 abr 2008*
11	<u>Eslovaquia</u>	26 oct 2007	2 dic 2008	Pendiente	Pendiente
12	<u>Finlandia</u>	22 feb 1999	17 abr 2000	30 nov 2000	21 ago 2000
13	<u>Francia</u>	12 nov 1998	17 abr 2000	30 nov 2000	11 oct 2000
14	<u>Grecia</u>	30 nov 2000	26 abr 2001	11 oct 2002	17 sep 2002
15	<u>India</u>	21 may 2007	11 dic 2007	5 mar 2008	23 feb 2008
16	<u>Islandia</u>	24 jun 2005	06 dic 2005	06 jun 2006	28 abr 2006
17	<u>Italia</u>	24 nov 1999	17 abr 2000	17 ene 2003	4 dic 2002
18	<u>Países Bajos</u>	13 may 1998	14 dic 1998	10 jul 2000	1 oct 1999
19	<u>Panamá</u>	11 oct 2005	04 abr 2006	19 dic 2006	14 dic 2006
20	<u>Portugal</u>	11 nov 1999	17 abr 2000	8 ene 2001	4 sep 2000
21	<u>Reino Unido</u>	12 may 2006	26 abr 2007	25 jul 2007	25 jul 2007
22	<u>República Checa</u>	4 abr 2002	29 oct 2002	25 mar 2004	14 mar 2004
23	<u>Suecia</u>	3 oct 2000	3 abr 2001	27 jul 2001	1 jul 2001
24	<u>Suiza</u>	10 jul 1995	16 nov 1995	20 ago 1998	11 mar 1996
25	<u>Trinidad y Tobago</u>	3 oct 2006	6 mar 2007	12 sep 2007	16 sep 2007
26	<u>Unión Belgo-Lux</u>	27 ago 1998	14 dic 1998	19 mar 2003	20 mar 2003
27	<u>Uruguay</u>	30 jun 1999	11 dic 1999	9 ago 2002	1 jul 2002

**Fuente:** Página web de la Secretaría de Economía: <http://www.economia.gob.mx/?P=1210>

\* Fechas correspondientes al acuerdo renegotiado.

### Anexo 5. Acuerdos de Complementación Económica

No.	Acuerdo de Complementación Económica (ACE)	País	Publicación en el D.O.F.
1	ACE No. 8	Perú	3 de Sep. de 2002 31 de Dic. de 2003
2	ACE No. 6	Argentina	19 de Abr. de 1999 1 de Jun. de 2001 4 de Jul. de 2001
3	ACE No. 51	Cuba	10 de julio de 2002 4 de noviembre de 2002
4	ACE No. 53	Brasil	31 de diciembre de 2002 2 de abril de 2003 2 de mayo de 2003
5	ACE No. 55 para el sector automotor	MERCOSUR	29 de noviembre de 2002 31 de diciembre 2002
6	ACE No. 54	MERCOSUR	13 de mayo de 2003

**Fuente:** Página web de la Secretaría de Economía: <http://www.economia.gob.mx/?P=788>

## Anexo 6. Exportaciones totales de México

País	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
<b>TOTAL</b>	<b>51,832.0</b>	<b>60,817.2</b>	<b>79,540.6</b>	<b>96,003.7</b>	<b>110,236.8</b>	<b>117,539.3</b>	<b>136,361.8</b>	<b>166,120.7</b>	<b>158,779.7</b>	<b>161,046.0</b>	<b>164,766.4</b>	<b>187,998.6</b>	<b>214,233.0</b>	<b>249,925.1</b>	<b>272,044.2</b>
<b>NORTEAMÉRICA</b>	<b>44,419.5</b>	<b>53,127.9</b>	<b>67,255.0</b>	<b>82,017.1</b>	<b>95,235.9</b>	<b>103,667.7</b>	<b>121,975.7</b>	<b>149,783.9</b>	<b>139,714.0</b>	<b>144,889.0</b>	<b>147,335.1</b>	<b>167,813.5</b>	<b>187,797.3</b>	<b>216,975.6</b>	<b>229,898.0</b>
Estados Unidos	42,850.9	51,645.1	65,190.0	79,780.5	92,931.0	101,950.7	118,632.0	146,214.5	136,446.4	141,897.7	144,293.4	164,522.0	183,562.8	211,799.4	223,403.6
Canadá	1,568.7	1,482.8	2,065.1	2,236.6	2,304.8	1,717.0	3,343.7	3,569.4	3,267.6	2,991.3	3,041.8	3,291.5	4,234.5	5,176.2	6,494.4
<b>ALADI</b>	<b>1,697.1</b>	<b>1,772.6</b>	<b>3,594.7</b>	<b>4,278.9</b>	<b>4,733.9</b>	<b>3,941.4</b>	<b>2,791.0</b>	<b>3,341.4</b>	<b>3,442.2</b>	<b>3,039.9</b>	<b>2,918.1</b>	<b>4,214.2</b>	<b>6,059.8</b>	<b>8,162.9</b>	<b>11,087.9</b>
Argentina	282.9	247.7	351.1	551.1	578.6	477.4	293.2	337.6	304.4	125.2	235.2	569.0	672.3	952.2	1,130.0
Bolivia	17.1	13.4	24.1	29.3	27.2	35.8	29.4	26.3	22.7	19.3	22.9	32.8	36.9	35.5	48.3
Brasil	292.2	376.1	860.6	982.2	882.5	739.1	518.6	690.3	714.5	658.2	621.1	863.1	890.2	1,147.3	2,010.7
Colombia	238.8	306.0	485.3	476.2	562.8	528.0	407.3	500.8	556.5	658.1	662.5	788.7	1,548.3	2,132.1	2,943.4
Chile	199.7	204.4	552.6	781.3	984.7	735.8	437.2	548.7	461.3	322.5	381.2	442.9	667.7	904.9	1,170.4
Ecuador	56.5	109.8	154.6	172.9	174.7	165.9	77.0	117.8	147.5	178.6	174.5	214.9	309.2	386.3	448.4
Paraguay	12.6	10.5	21.9	32.6	25.0	15.1	8.7	10.5	12.3	9.2	8.5	10.8	14.3	27.1	46.7
Perú	94.2	110.4	216.4	244.7	291.5	229.1	198.1	211.5	193.8	233.1	193.8	249.9	345.0	533.5	676.7
Uruguay	179.5	46.8	49.4	104.5	62.9	73.3	53.4	61.6	51.1	25.9	34.3	37.2	65.6	66.5	89.7
Venezuela	228.0	173.8	447.0	531.6	815.8	656.9	520.0	596.9	776.4	666.4	420.9	828.0	1,288.7	1,783.2	2,333.0
Cuba 2/	95.5	173.8	431.7	372.4	328.1	285.0	248.1	239.6	201.7	143.3	163.1	176.9	221.6	194.4	190.5
<b>CENTROAMÉRICA</b>	<b>502.3</b>	<b>560.2</b>	<b>804.4</b>	<b>961.5</b>	<b>1,278.8</b>	<b>1,410.3</b>	<b>1,406.1</b>	<b>1,555.2</b>	<b>1,586.9</b>	<b>1,528.4</b>	<b>1,579.2</b>	<b>1,770.0</b>	<b>2,400.8</b>	<b>2,848.0</b>	<b>3,570.2</b>
Belice	26.8	27.4	22.6	33.3	34.9	40.5	40.6	49.7	42.8	67.0	59.0	60.4	81.1	86.9	102.1
Costa Rica	99.6	94.6	178.2	209.2	246.4	290.1	291.3	353.9	350.6	372.9	352.5	387.3	420.7	521.8	687.1
El Salvador	113.0	128.5	155.3	176.7	240.3	245.8	289.9	306.9	331.1	291.7	286.4	317.2	471.6	496.9	516.7
Guatemala	203.8	218.3	330.2	375.2	541.2	623.0	578.0	573.6	597.1	548.2	590.1	672.5	863.7	935.4	1,151.8
Honduras	38.5	70.0	84.2	106.5	127.3	145.8	131.6	148.6	136.1	155.7	160.6	182.1	239.6	284.5	382.1
Nicaragua	20.7	21.3	33.8	60.5	88.6	65.1	74.7	122.5	129.2	93.0	130.7	150.6	324.1	522.4	730.4
<b>UNIÓN EUROPEA</b>	<b>2,794.0</b>	<b>2,810.3</b>	<b>3,713.8</b>	<b>3,554.6</b>	<b>3,979.5</b>	<b>3,988.1</b>	<b>5,157.3</b>	<b>5,799.4</b>	<b>5,646.9</b>	<b>5,626.2</b>	<b>6,211.9</b>	<b>6,818.2</b>	<b>9,141.8</b>	<b>10,966.8</b>	<b>13,943.5</b>
Alemania	430.4	394.7	477.8	598.3	626.2	1,114.7	1,940.9	1,545.1	1,501.3	1,159.1	1,715.2	1,689.1	2,289.4	2,972.6	4,104.8
Austria 1/	43.7	10.1	13.0	21.8	23.9	25.3	34.6	42.2	88.5	61.1	15.8	34.4	52.5	51.2	59.9
Bélgica	226.0	270.8	604.9	475.9	417.8	247.5	238.2	316.8	458.9	482.4	343.8	442.3	534.4	686.8	841.9
Dinamarca	17.9	21.6	21.7	38.1	39.0	43.9	53.0	54.5	46.8	37.0	44.2	47.8	71.1	100.4	126.0
España	917.7	857.9	879.4	957.0	947.9	719.2	951.8	1,513.0	1,287.6	1,393.7	1,512.4	2,026.9	2,954.1	3,270.1	3,583.7
Finlandia 1/	1.5	4.6	1.8	2.8	6.5	10.5	12.8	9.0	12.3	12.0	16.7	24.7	69.0	139.2	106.8
Francia	456.2	517.8	408.8	374.5	356.8	351.4	295.7	323.1	329.8	310.0	336.7	334.8	372.7	555.9	696.9
Grecia	5.6	5.0	49.5	15.1	22.2	18.3	13.1	14.7	13.9	14.1	17.9	19.8	22.2	25.5	34.0
Holanda	193.2	174.4	288.1	269.7	374.2	333.9	398.7	399.8	424.9	796.6	700.7	606.4	801.4	1,285.9	1,570.2
Irlanda	121.0	111.6	30.0	24.3	30.9	31.6	66.3	108.4	194.6	213.0	184.4	161.9	129.4	109.4	147.6
Italia	84.3	86.1	342.3	184.4	344.3	194.8	175.2	255.7	269.8	195.6	276.1	235.5	194.7	266.7	482.2



Luxemburgo	0.1	0.3	2.9	2.3	2.9	6.9	12.0	5.8	5.1	1.7	4.0	1.6	5.0	5.0	4.6
Portugal	72.4	60.0	95.3	62.6	101.3	93.6	141.7	160.4	110.6	140.8	186.6	153.7	269.6	281.7	278.7
Reino Unido	201.7	267.3	434.0	436.3	556.6	621.3	642.2	872.7	787.1	664.0	733.5	840.2	1,188.3	924.9	1,563.2
Suecia 1/	16.8	23.9	35.0	31.1	45.7	42.1	21.6	27.9	35.6	43.4	28.5	80.2	52.8	59.2	80.6
Chipre	0.9	1.0	13.1	20.1	6.4	2.1	2.6	3.9	2.6	2.5	2.3	1.7	3.6	5.8	7.4
Estonia	0.0	0.0	7.9	1.7	0.0	0.4	0.2	0.2	1.9	0.6	0.1	0.7	0.9	2.9	9.2
Hungría	1.0	0.7	2.4	29.9	67.8	117.0	144.3	114.4	38.6	62.3	57.3	57.6	40.1	54.0	87.2
Lituania	0.1	0.8	0.1	0.2	0.4	0.1	0.2	0.1	0.3	0.9	1.2	1.6	2.7	2.3	5.5
Malta	0.5	0.8	0.7	1.5	1.7	1.7	1.8	1.8	1.2	0.5	0.7	0.4	1.6	0.7	17.4
Polonia	2.9	1.1	4.9	6.8	6.1	8.5	8.6	20.2	19.2	18.2	14.5	15.3	41.3	89.6	51.6
Eslovenia	0.0	0.0	0.0	0.2	0.7	3.1	1.5	6.9	5.4	9.6	5.2	6.7	11.4	2.8	9.2
Letonia	0.0	0.0	0.1	0.0	0.1	0.0	0.0	0.0	0.4	0.3	0.6	1.1	2.3	3.2	4.1
República Checa	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.2	2.8	9.1	6.6	8.8	30.3	29.1	67.4	64.9
República Eslovaca	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.1	1.4	0.1	4.7	3.8	2.3	3.6	5.9
<b>ASOCIACIÓN EUROPEA DE LIBRE COMERCIO</b>	<b>151.7</b>	<b>169.7</b>	<b>195.7</b>	<b>199.7</b>	<b>136.7</b>	<b>132.3</b>	<b>123.6</b>	<b>131.4</b>	<b>88.7</b>	<b>171.8</b>	<b>113.0</b>	<b>118.8</b>	<b>153.2</b>	<b>153.5</b>	<b>262.3</b>
Islandia	0.9	0.3	0.4	0.3	1.1	2.0	1.4	0.5	0.5	0.2	0.1	0.1	0.2	0.3	0.1
Noruega	9.8	11.9	18.2	46.2	21.4	25.2	14.7	20.9	8.3	8.0	10.2	29.0	35.8	58.5	41.0
Suiza	140.9	157.5	177.1	153.1	114.2	105.1	107.5	110.0	79.9	163.6	102.7	89.7	117.1	94.7	221.3
<b>NIC´S</b>	<b>277.3</b>	<b>305.2</b>	<b>816.2</b>	<b>935.3</b>	<b>950.3</b>	<b>915.7</b>	<b>1,109.5</b>	<b>902.3</b>	<b>773.5</b>	<b>739.8</b>	<b>670.1</b>	<b>917.9</b>	<b>968.2</b>	<b>1,441.0</b>	<b>1,619.7</b>
Corea	28.3	41.3	256.0	349.3	223.7	146.4	273.8	304.8	225.8	181.8	188.4	226.6	249.9	463.8	683.7
Taiwán	23.4	23.1	175.4	112.9	139.1	112.6	157.2	151.4	161.4	208.2	148.0	205.9	199.6	441.5	271.8
Hong Kong	94.6	173.5	237.3	224.1	198.5	195.3	207.3	249.1	154.3	151.2	144.3	173.5	192.1	281.7	328.1
Singapur	131.1	67.3	147.5	249.1	389.0	461.4	471.2	197.0	232.1	198.6	189.4	312.0	326.7	254.1	336.0
Japón	686.4	997.0	1,021.2	1,250.6	1,016.2	551.5	946.3	1,115.0	1,266.3	1,194.2	1,172.6	1,190.5	<b>1,470.0</b>	<b>1,594.0</b>	<b>1,919.9</b>
Panamá	147.1	123.7	218.1	224.2	268.5	272.6	257.5	278.3	290.1	303.9	319.8	315.8	<b>463.3</b>	<b>567.7</b>	<b>730.6</b>
China	44.8	42.2	215.8	203.5	142.1	192.3	174.2	310.4	384.9	653.9	974.4	986.3	<b>1,135.6</b>	<b>1,688.1</b>	<b>1,895.9</b>
Israel	103.8	3.4	13.9	12.6	34.7	23.7	42.1	66.5	45.1	55.6	61.4	61.5	<b>87.3</b>	<b>90.6</b>	<b>129.7</b>
Resto del mundo	1,008.0	904.9	1,691.9	2,365.9	2,460.1	2,443.6	2,378.5	2,836.8	5,541.2	2,843.4	3,410.9	3,791.8	<b>4,555.7</b>	<b>5,436.9</b>	<b>6,986.6</b>

**Fuente:** Página web de la Secretaría de Economía: [http://www.economia-snci.gob.mx/sphp\\_pages/estadisticas/cuad\\_resumen/expmx\\_ae.htm](http://www.economia-snci.gob.mx/sphp_pages/estadisticas/cuad_resumen/expmx_ae.htm)

## Anexo 7. Importaciones totales de México

<b>País</b>	<b>1993</b>	<b>1994</b>	<b>1995</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
<b>TOTAL</b>	<b>65,366.5</b>	<b>79,345.9</b>	<b>72,453.1</b>	<b>89,468.8</b>	<b>109,808.2</b>	<b>125,373.1</b>	<b>141,974.8</b>	<b>174,457.8</b>	<b>168,396.4</b>	<b>168,678.9</b>	<b>170,545.8</b>	<b>196,809.7</b>	<b>221,819.5</b>	<b>256,052.1</b>	<b>283,233.3</b>
<b>NORTEAMÉRICA</b>	<b>46,470.0</b>	<b>56,411.2</b>	<b>55,202.8</b>	<b>69,279.7</b>	<b>83,970.3</b>	<b>95,548.6</b>	<b>108,216.2</b>	<b>131,551.0</b>	<b>118,001.6</b>	<b>111,037.0</b>	<b>109,481.2</b>	<b>116,154.2</b>	<b>124,716.7</b>	<b>137,687.2</b>	<b>148,545.2</b>
Estados Unidos	45,294.7	54,790.5	53,828.5	67,536.1	82,002.2	93,258.4	105,267.3	127,534.4	113,766.8	106,556.7	105,360.7	110,826.7	118,547.3	130,311.0	140,569.9
Canadá	1,175.3	1,620.6	1,374.3	1,743.6	1,968.0	2,290.2	2,948.9	4,016.6	4,234.9	4,480.3	4,120.5	5,327.5	6,169.3	7,376.2	7,975.3
<b>ALADI</b>	<b>2,172.9</b>	<b>2,599.0</b>	<b>1,420.7</b>	<b>1,755.0</b>	<b>2,306.7</b>	<b>2,589.0</b>	<b>2,857.5</b>	<b>4,017.5</b>	<b>4,743.4</b>	<b>5,473.9</b>	<b>6,528.3</b>	<b>9,025.6</b>	<b>10,603.3</b>	<b>12,439.2</b>	<b>12,482.9</b>
Argentina	252.0	332.7	190.7	299.6	236.2	263.6	211.7	247.4	441.4	687.3	867.1	1,108.3	1,302.8	1,798.5	1,610.2
Bolivia	16.2	19.1	5.1	8.0	10.3	7.0	7.8	13.4	14.0	23.6	29.4	31.0	29.9	39.0	58.7
Brasil	1,200.8	1,225.5	565.3	690.0	869.3	1,037.8	1,128.9	1,802.9	2,101.3	2,565.0	3,267.4	4,341.1	5,214.2	5,552.3	5,581.9
Colombia	84.0	121.0	97.5	97.0	124.2	151.3	220.4	273.4	344.4	352.4	405.7	635.3	675.1	744.2	764.8
Chile	130.1	230.1	154.3	170.8	372.4	552.0	683.5	893.7	975.0	1,010.2	1,081.9	1,463.8	1,754.1	2,469.8	2,594.0
Ecuador	37.6	89.5	68.7	62.0	51.3	70.1	59.9	75.2	110.3	33.1	54.1	53.9	106.0	70.4	123.2
Paraguay	5.0	4.9	2.7	18.2	10.8	1.6	3.0	1.2	2.0	1.7	3.7	36.8	9.3	9.4	9.3
Perú	169.9	210.9	98.7	116.7	141.6	142.9	180.5	176.7	141.2	152.3	131.2	282.2	445.4	470.2	383.0
Uruguay	43.3	56.1	17.4	35.8	35.1	30.8	42.2	83.2	84.6	91.6	101.5	135.8	262.8	262.3	333.3
Venezuela	226.9	297.4	214.0	234.0	421.2	303.4	297.1	422.4	503.4	532.3	566.0	916.0	783.3	979.8	1,009.0
Cuba 2/	7.1	11.8	6.2	22.8	34.2	28.4	22.6	28.0	25.7	24.3	20.3	21.2	20.3	43.4	15.7
<b>CENTROAMÉRICA</b>	<b>119.2</b>	<b>150.3</b>	<b>88.6</b>	<b>172.2</b>	<b>201.8</b>	<b>221.5</b>	<b>316.6</b>	<b>333.1</b>	<b>359.7</b>	<b>623.5</b>	<b>867.5</b>	<b>1,255.8</b>	<b>1,435.1</b>	<b>1,411.9</b>	<b>1,541.8</b>
Belice	3.4	5.7	2.0	1.5	2.0	1.7	1.7	2.2	1.5	1.6	2.8	5.1	8.4	7.6	7.8
Costa Rica	21.8	27.6	15.6	57.6	77.4	87.4	191.4	180.1	184.2	416.3	584.2	852.3	883.2	789.1	740.5
El Salvador	14.1	19.3	7.9	19.0	24.1	25.3	18.2	19.8	29.9	36.4	44.3	50.2	58.5	58.6	61.6
Guatemala	62.1	83.5	51.1	76.8	80.5	81.3	82.6	90.8	95.2	116.7	151.1	230.0	221.8	355.6	457.3
Honduras	6.3	3.6	3.6	5.1	6.4	12.1	8.0	13.3	17.4	25.4	47.0	65.8	104.5	122.9	183.3
Nicaragua	11.4	10.7	8.4	12.2	11.4	13.6	14.8	26.9	31.4	27.1	38.1	52.4	158.6	78.1	91.2
<b>UNIÓN EUROPEA</b>	<b>7,877.3</b>	<b>9,116.0</b>	<b>6,790.0</b>	<b>7,800.4</b>	<b>10,035.8</b>	<b>11,845.6</b>	<b>12,928.3</b>	<b>15,056.7</b>	<b>16,681.0</b>	<b>16,950.1</b>	<b>18,443.2</b>	<b>21,656.6</b>	<b>25,775.6</b>	<b>28,938.1</b>	<b>33,839.5</b>
Alemania	2,852.4	3,100.9	2,687.1	3,173.7	3,902.3	4,543.4	5,032.1	5,758.4	6,079.6	6,065.8	6,218.2	7,143.6	8,670.4	9,437.0	10,699.3
Austria 1/	105.8	121.0	87.5	113.1	139.4	191.8	170.1	176.8	219.6	186.6	254.8	362.8	439.0	528.2	638.9
Bélgica	275.0	336.5	210.0	238.8	327.3	355.4	305.2	465.6	630.5	556.9	572.9	715.1	838.8	804.9	761.3
Dinamarca	130.1	130.9	70.9	70.7	96.4	119.6	126.5	142.0	169.2	177.4	198.8	201.6	220.0	271.2	320.8
España	1,155.3	1,338.3	694.1	629.5	977.7	1,257.0	1,321.8	1,430.0	1,827.4	2,223.9	2,288.0	2,852.6	3,324.6	3,638.2	3,833.4
Finlandia 1/	50.1	66.1	63.5	84.6	100.6	122.0	175.8	211.7	249.5	150.9	277.0	242.0	306.1	323.6	537.0
Francia	1,105.2	1,526.9	979.2	1,019.0	1,182.4	1,429.9	1,393.7	1,466.6	1,577.0	1,806.8	2,015.4	2,395.2	2,564.6	2,661.5	3,100.9
Grecia	22.8	23.7	10.3	9.7	17.2	6.5	15.9	29.8	22.7	29.4	22.9	25.8	31.5	42.9	105.3
Holanda	241.6	240.1	217.9	225.1	261.9	328.4	325.6	363.1	470.9	546.6	555.6	700.7	924.6	1,546.8	2,466.3
Irlanda	151.3	137.7	181.1	239.1	265.9	308.5	329.7	403.6	550.9	614.4	794.6	700.2	773.7	893.2	954.0
Italia	834.9	1,021.4	771.5	999.1	1,326.0	1,581.1	1,649.4	1,849.4	2,100.3	2,171.1	2,473.9	2,817.1	3,498.2	4,108.5	5,560.5

Luxemburgo	3.7	10.2	8.0	8.5	16.4	16.6	10.0	17.3	17.0	17.0	29.9	39.9	67.2	64.1	108.3
Portugal	12.2	20.7	18.8	21.5	34.1	43.8	52.2	51.4	100.7	94.3	126.5	250.0	305.4	344.5	325.5
Reino Unido	593.0	706.6	531.8	679.4	915.3	1,056.2	1,135.2	1,091.3	1,344.0	1,349.8	1,242.2	1,458.2	1,866.1	2,140.3	2,300.9
Suecia 1/	265.3	277.1	200.7	228.8	354.3	339.2	699.6	1,318.0	806.1	450.9	733.2	866.9	971.9	966.5	913.2
Chipre	0.8	0.5	0.3	1.9	0.3	0.5	0.4	3.1	0.3	0.2	0.2	0.3	1.5	1.1	0.6
Estonia	0.1	4.7	1.5	4.7	7.4	2.0	3.4	5.1	5.8	2.3	9.6	10.0	28.5	22.4	26.3
Hungría	5.0	6.2	9.9	21.1	72.5	75.1	92.7	98.3	107.5	150.0	106.6	176.6	253.5	315.2	295.6
Lituania	0.4	2.3	1.9	1.3	1.6	8.6	0.2	6.6	1.6	12.6	2.2	8.9	10.7	11.8	14.5
Malta	0.3	0.1	0.9	3.7	8.4	21.4	10.2	22.1	147.6	154.9	293.9	326.1	207.6	158.9	143.4
Polonia	72.0	43.9	41.5	21.9	24.4	33.0	46.1	72.3	160.4	86.5	78.6	94.1	126.8	210.8	251.9
Eslovenia	0.0	0.3	1.8	5.3	3.9	5.6	16.8	9.4	12.9	14.2	22.6	42.0	40.7	53.9	61.7
Letonia	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.1	0.0	0.2	1.0	0.4	4.8	0.2	1.2	16.6	2.4
República Checa	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	9.5	37.0	60.2	70.7	84.6	172.3	243.8	295.0	338.7
República Eslovaca	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	6.2	27.5	18.3	16.6	36.0	54.2	59.2	80.9	78.9
<b>ASOCIACIÓN EUROPEA DE LIBRE COMERCIO</b>	<b>530.7</b>	<b>530.4</b>	<b>414.3</b>	<b>484.2</b>	<b>616.8</b>	<b>648.3</b>	<b>777.0</b>	<b>851.1</b>	<b>906.9</b>	<b>872.1</b>	<b>921.1</b>	<b>1,073.6</b>	<b>1,238.6</b>	<b>1,386.0</b>	<b>1,514.5</b>
Islandia	0.1	0.1	0.9	0.6	2.0	1.4	0.9	0.4	1.7	0.7	5.6	2.0	2.9	4.0	5.8
Noruega	33.2	40.0	24.7	27.0	55.9	58.2	55.7	98.0	142.5	93.2	96.0	146.9	215.8	260.0	262.0
Suiza	497.3	490.3	388.7	456.6	558.9	588.7	720.4	752.7	762.7	778.3	819.5	924.7	1,019.9	1,121.9	1,246.8
<b>NIC'S</b>	<b>2,201.6</b>	<b>2,815.0</b>	<b>2,139.0</b>	<b>2,580.6</b>	<b>3,582.6</b>	<b>4,187.0</b>	<b>5,313.8</b>	<b>6,911.3</b>	<b>8,235.9</b>	<b>10,261.6</b>	<b>8,500.8</b>	<b>11,373.8</b>	<b>13,409.5</b>	<b>18,218.6</b>	<b>21,206.4</b>
Corea	925.8	1,208.8	974.2	1,177.6	1,831.0	1,951.3	2,964.0	3,854.8	3,631.6	3,947.6	4,137.4	5,275.6	6,566.1	10,675.6	12,660.0
Taiwán	717.4	1,029.4	716.2	890.9	1,136.5	1,526.6	1,556.8	1,994.3	3,015.3	4,250.1	2,509.1	3,478.9	4,066.0	4,973.7	5,898.5
Hong Kong	343.2	286.9	159.4	129.2	189.4	216.1	252.8	455.8	441.8	509.0	516.5	407.5	551.7	614.1	560.8
Singapur	215.1	290.0	289.2	382.9	425.6	493.0	540.1	606.3	1,147.2	1,555.0	1,337.8	2,211.7	2,225.7	1,955.2	2,087.1
Japón	3,928.7	4,780.0	3,952.1	4,132.1	4,333.6	4,537.0	5,083.1	6,465.7	8,085.7	9,348.6	7,595.1	10,583.4	<b>13,077.8</b>	<b>15,295.2</b>	<b>16,360.2</b>
Panamá	60.7	24.5	8.9	6.6	19.2	16.0	25.6	119.6	45.2	35.3	37.8	43.9	<b>78.4</b>	<b>57.4</b>	<b>113.9</b>
China	386.4	499.7	520.6	759.7	1,247.4	1,616.5	1,921.1	2,879.6	4,027.3	6,274.4	9,400.6	14,373.8	<b>17,696.3</b>	<b>24,437.5</b>	<b>29,791.9</b>
Israel	45.3	85.1	46.7	79.1	112.1	137.4	172.7	296.5	257.7	250.1	313.5	402.1	<b>370.7</b>	<b>428.9</b>	<b>441.5</b>
Resto del mundo	1,573.7	2,334.7	1,869.5	2,419.2	3,382.0	4,026.0	4,362.9	5,975.7	7,052.1	7,552.3	8,457.0	10,866.9	<b>13,417.6</b>	<b>15,752.1</b>	<b>17,395.4</b>

**Fuente:** Página web de la Secretaría de Economía: [http://www.economia-snci.gob.mx/sphp\\_pages/estadisticas/cuad\\_resumen/impmx\\_ae.htm](http://www.economia-snci.gob.mx/sphp_pages/estadisticas/cuad_resumen/impmx_ae.htm)

### Anexo 8. Principales líneas navieras en el puerto de Manzanillo

No.	Línea Naviera	Nombre	Tipo de carga
1	APL	American President Line	Contenedores
2	CSAV	Compañía Sudamericana de Vapores	Contenedores
3	MSC	Mediterranean Shipping Company	Contenedores
5	HAPAG LLOYD	Hapag Lloyd	Contenedores
6	HANJIN SHIPPING	Hanjin Shipping	Contenedores
7	K LINE	K Line	Contenedores
8	NYK	Nipón Yusen Kaisha	Contenedores
9	CSCL	China Shipping Container Line	Contenedores
10	CMA CMG	CMA CMG	Contenedores
11	MARUBA	Maruba	Contenedores
12	CCNI	Compañía Chilena de Navegación Interoceánica	Contenedores
13	MOL	Mitsui Osaka Line	Contenedores/Automóviles
14	HOEGH	Hoegh	Automóviles
15	TBS	TBS	Contenedores/Productos de acero
16	STAR SHIPPING	Star Shipping	Fertilizantes/ Productos de acero
17	TOKO LINE	Toko Line	Productos de acero
18	PAN OCEAN SHIPPING	Pan Ocean Shipping	Triplay/ Productos de acero
19	DAIICHI SHIPPING	Daiichi Shipping	Triplay/ Productos de acero
20	COSCO	Cosco	Productos de acero/Parafina
21	PMMC	Puentes Marítimos del Mar de Cortez	Cemento
22	BAJA FERRIES	Baja Ferries	Cemento
23	CELEBRITY CRUISES LINE	Celebrity Cruises Line	Turístico
24	CARNIVAL CRUISES LINE	Carnival Cruises Line	Turístico
25	NORWEIGAN CRUISES LINE	Norweigan Cruises Line	Turístico
26	HYUNDAI MERCHANT MARINE	Hyundai Merchant Marine	Triplay/ Productos de acero
27	DAEWO SHIPPING	Daewo Shipping	Productos de acero
28	DOGNAMA SHIPPING	Dognama Shipping	Productos de acero
29	GEAR BULA SHIPPING	Gear Bula Shipping	Rollos de papel
30	VROM B.V. SHIPPING	Vrom B.V. Shipping	Ganado
31	SK SHIPPING	SK Shipping	Triplay/ Productos de acero
32	LAURITZEN COOL A.B.	Lauritzen Cool A.B.	Contenedores/Fruta

Fuente: Colima productividad en negocios globales 2008, pp.92

Anexo 9. Exportaciones por tipo de carga en puertos comerciales. Enero-febrero 2008-2009

UBICACION	GENERAL						GRANULES						OTROS FLUIDOS			TOTAL		
	SUELTA		%	CONTENERIZADA		%	AGRICOLAS			MINERALES			2008	2009	%	2008	2009	%
	2008	2009		2008	2009		2008	2009	%	2008	2009	%						
PACIFICO	906,892	206,342	(64.0)	966,624	736,433	(18.4)	191,712	-	N/C	2,252,809	2,196,256	(2.5)	19,945	-	N/C	4,015,892	3,981,021	(21.2)
ROSARITO, B.C.	-	-	N/C	-	-	N/C	-	-	N/C	-	-	N/C	-	-	N/C	-	-	N/C
EL SALZAL, B.C.	-	-	N/C	-	-	N/C	-	-	N/C	-	-	N/C	-	-	N/C	-	-	N/C
ENSENADA, B.C.	471	596	26.5	103,806	56,565	(45.2)	32,006	-	N/C	79,000	10,000	(87.2)	-	-	N/C	215,282	87,161	(59.6)
ISLA DE CEDROS, B.C.	-	-	N/C	-	-	N/C	-	-	N/C	1,275,170	1,126,280	(11.7)	-	-	N/C	1,275,170	1,126,280	(11.7)
GUERRERO NEGRO, B.C.S.	-	-	N/C	-	-	N/C	-	-	N/C	-	-	N/C	-	-	N/C	-	-	N/C
SAN CARLOS, B.C.S.	-	-	N/C	-	-	N/C	-	-	N/C	-	-	N/C	-	-	N/C	-	-	N/C
PICHILINGUE, B.C.S.	-	-	N/C	-	-	N/C	-	-	N/C	-	-	N/C	-	-	N/C	-	-	N/C
LA PAZ, B.C.S.	-	-	N/C	-	-	N/C	-	-	N/C	-	-	N/C	-	-	N/C	-	-	N/C
SAN JUAN DE LA COSTA, B.C.S.	-	-	N/C	-	-	N/C	-	-	N/C	-	-	N/C	-	-	N/C	-	-	N/C
ISLA SAN MARCOS, B.C.S.	-	-	N/C	-	-	N/C	-	-	N/C	240,289	190,418	(20.8)	-	-	N/C	240,289	190,418	(20.8)
PUNTA SANTAMARIA, B.C.S.	-	-	N/C	-	-	N/C	-	-	N/C	119,892	45,021	(82.4)	-	-	N/C	119,892	45,021	(82.4)
SANTA ROSALIA, B.C.S.	-	-	N/C	-	-	N/C	-	-	N/C	-	-	N/C	-	-	N/C	-	-	N/C
GUAYMAS, SON.	-	1,264	N/C	-	24	N/C	159,706	-	N/C	10,429	53,880	415.8	-	-	N/C	170,135	55,258	(57.6)
TOPOLABAMPO, SIN.	-	-	N/C	-	-	N/C	-	-	N/C	17,929	46,421	158.8	-	-	N/C	17,929	46,421	158.8
MAZATLAN, SIN.	-	-	N/C	14,736	17,022	15.5	-	-	N/C	-	-	N/C	-	-	N/C	14,736	17,022	15.5
MANZANILLO, COC.	5,882	294	(93.2)	749,155	475,822	(36.5)	-	-	N/C	489,490	543,528	11.0	-	-	N/C	1,244,527	1,019,754	(18.1)
LAZARO CARDENAS, MICH.	582,292	200,681	(65.5)	96,262	223,753	127.5	-	-	N/C	-	150,710	N/C	18,945	-	N/C	986,599	575,144	(17.8)
ACAPULCO, GRO.	17,947	3,267	(81.2)	-	-	N/C	-	-	N/C	-	-	N/C	-	-	N/C	17,947	3,267	(81.2)
SALINA CRUZ, GAX.	-	-	N/C	575	15,247	2,551.7	-	-	N/C	-	-	N/C	-	-	N/C	575	15,247	2,551.7
PUERTO CHIHARAS, CHIS	-	-	N/C	-	-	N/C	-	-	N/C	-	-	N/C	-	-	N/C	-	-	N/C
GOLFO - CARIBE	264,890	200,017	(46.0)	796,173	872,321	(11.1)	-	34,200	N/C	2,072,286	1,734,949	(19.3)	180,267	113,186	(37.2)	3,269,736	2,764,672	(18.8)
ALTAMIRA, TAMPS.	9,220	3,270	(60.4)	438,028	349,220	(14.4)	-	-	N/C	100,152	92,221	(7.9)	14,527	-	N/C	521,727	445,021	(16.3)
TAMPICO, TAMPS.	81,272	34,157	(56.0)	5,289	2,776	(47.5)	-	-	N/C	56,817	20,209	(64.2)	-	92,519	N/C	143,278	87,761	(32.7)
TUXPAN, VER.	10,529	20	(99.8)	-	-	N/C	-	-	N/C	-	-	N/C	-	-	N/C	10,529	20	(99.8)
VERACRUZ, VER.	205,796	129,496	(48.8)	310,860	287,446	(7.5)	-	19,200	N/C	-	-	N/C	25,426	1,477	(94.2)	542,117	417,589	(23.0)
COATZACOALCOS, VER.	69,754	43,855	(27.1)	-	-	N/C	-	15,000	N/C	35,496	25,697	(27.8)	140,404	101,189	(27.8)	245,964	185,741	(24.4)
DOS BOCAS, TAB.	8	99	1,127.5	-	-	N/C	-	-	N/C	-	-	N/C	-	-	N/C	8	99	1,127.5
FRONTERA, TAB.	-	-	N/C	-	-	N/C	-	-	N/C	-	-	N/C	-	-	N/C	-	-	N/C
CD. DEL CARMEN, CAMP.	-	-	N/C	-	-	N/C	-	-	N/C	-	-	N/C	-	-	N/C	-	-	N/C
SEYBAPLAYA, CAMP.	-	-	N/C	-	-	N/C	-	-	N/C	-	-	N/C	-	-	N/C	-	-	N/C
LERMA, CAMP.	-	-	N/C	-	-	N/C	-	-	N/C	-	-	N/C	-	-	N/C	-	-	N/C
PROGRESO, YUC.	8,429	8,835	4.8	21,828	32,446	1.9	-	-	N/C	163,421	-	N/C	-	-	N/C	203,896	41,281	(79.7)
PUNTA SAM, Q. ROO	-	-	N/C	-	-	N/C	-	-	N/C	-	-	N/C	-	-	N/C	-	-	N/C
ISLA MUJERES, Q. ROO	-	-	N/C	-	-	N/C	-	-	N/C	-	-	N/C	-	-	N/C	-	-	N/C
PUERTO MORELOS, Q. ROO	-	15	N/C	125	423	236.4	-	-	N/C	-	-	N/C	-	-	N/C	125	428	250.4
OZUMEL, Q. ROO	-	-	N/C	-	-	N/C	-	-	N/C	-	-	N/C	-	-	N/C	-	-	N/C
PUNTA VENADO, Q. ROO	-	-	N/C	-	-	N/C	-	-	N/C	1,716,270	1,596,622	(7.8)	-	-	N/C	1,716,270	1,596,622	(7.8)
TOTAL	991,822	406,389	(58.0)	1,722,867	1,480,754	(15.2)	191,712	34,200	(82.2)	4,304,275	3,301,106	(19.4)	189,312	113,186	(43.2)	7,409,828	6,915,603	(20.2)

Fuente: <http://cgpm.sct.gob.mx/fileadmin/estadisticas/2009/febrero2009.pdf>

### Anexo 10. Importación por tipo de carga en puertos comerciales. Enero-febrero 2008-2009

UBICACION	GENERAL						GRANULES						OTROS FLUIDOS			TOTAL		
	SUJETA			CONTENERIZADA			AGRICOLAS			MINERALES			2008	2009	%	2008	2009	%
	2008	2009	%	2008	2009	%	2008	2009	%	2008	2009	%						
PACIFICO	229,491	198,873	(26.4)	1,308,930	1,060,964	(24.2)	112,091	294,266	160.7	1,069,778	1,028,496	(36.8)	18,906	78,564	307.2	3,316,896	2,670,963	(19.2)
ROSARITO, B.C.	-	-	NC	-	-	NC	-	-	NC	-	-	NC	-	-	NC	-	-	NC
EL SAUZAL, B.C.	-	-	NC	-	-	NC	-	-	NC	-	-	NC	-	-	NC	-	-	NC
ENSENADA, B.C.	15,297	17,183	13.7	53,047	22,134	(58.2)	-	-	NC	-	-	NC	-	-	NC	66,144	39,297	(42.2)
ISLA DE CEDROS, B.C.	-	-	NC	-	-	NC	-	-	NC	-	-	NC	-	-	NC	-	-	NC
GUERRERO NEGRO, B.C.S.	-	-	NC	-	-	NC	-	-	NC	-	-	NC	-	-	NC	-	-	NC
SAN CARLOS, B.C.S.	-	-	NC	-	-	NC	-	-	NC	-	-	NC	-	-	NC	-	-	NC
PIHOLINGUE, B.C.S.	-	-	NC	-	-	NC	-	-	NC	-	-	NC	-	-	NC	-	-	NC
LA PAZ, B.C.S.	-	-	NC	-	-	NC	-	-	NC	-	-	NC	-	-	NC	-	-	NC
SAN JUAN DE LA COSTA, B.C.S.	-	-	NC	-	-	NC	-	-	NC	-	-	NC	-	-	NC	-	-	NC
ISLA SAN MARCOS, B.C.S.	-	-	NC	-	-	NC	-	-	NC	-	-	NC	-	-	NC	-	-	NC
PUNTA SANTA MARIA, B.C.S.	-	-	NC	-	-	NC	-	-	NC	-	-	NC	-	-	NC	-	-	NC
SANTA ROSALIA, B.C.S.	-	-	NC	-	-	NC	-	-	NC	-	-	NC	-	-	NC	-	-	NC
GUAYMAS, SON.	-	-	NC	-	-	NC	24,091	31,285	25.7	-	-	NC	-	-	NC	66,880	31,285	(54.6)
TOPOLOBAMPO, SIN.	5,209	5,905	13.4	-	-	NC	-	-	NC	50,817	34,563	(31.7)	-	-	NC	55,026	40,498	(27.2)
MAZATLAN, SIN.	35,454	19,749	(44.2)	17,873	13,294	(25.6)	-	-	NC	-	-	NC	-	-	NC	53,337	33,043	(38.0)
MANZANILLO, COC.	136,254	135,093	(24.0)	1,140,127	733,242	(36.0)	-	125,488	NC	173,862	14,000	(91.8)	-	-	NC	1,452,243	974,823	(32.9)
LAZARO CARDENAS, MICH.	35,487	18,482	(47.9)	198,666	285,233	69.1	86,000	137,463	56.2	1,288,243	1,040,903	(17.9)	18,906	75,264	307.2	1,578,862	1,557,456	(1.4)
ACAPULCO, GRO.	-	-	NC	-	-	NC	-	-	NC	-	-	NC	-	-	NC	-	-	NC
SALINA CRUZ, OAX.	-	2,501	NC	283	51	(82.0)	-	-	NC	33,067	-	NC	-	-	NC	33,350	2,552	(92.2)
PUERTO CHIAPAS, OHS	-	-	NC	5,924	-	NC	-	-	NC	-	-	NC	-	-	NC	5,924	-	NC
GOLFO - CARIBE	963,418	328,842	(41.7)	899,430	849,148	(21.8)	1,134,267	1,068,271	(7.8)	1,189,177	679,149	(41.8)	1,006,090	857,798	(17.0)	4,828,542	3,489,906	(24.8)
ALTAMIRA, TAMPS.	18,845	16,908	(9.2)	176,335	143,175	(21.6)	30,757	-	NC	563,899	367,313	(34.8)	721,972	527,989	(26.9)	1,513,408	1,052,385	(30.5)
TAMPICO, TAMPS.	241,380	57,281	(76.2)	6,787	1,149	(83.1)	-	-	NC	14,941	2,000	(86.6)	-	-	NC	283,078	60,410	(77.0)
TUXPAN, VER.	23,882	2,196	(90.8)	-	5	NC	87,177	117,254	34.5	-	21,000	NC	33,574	27,132	(19.2)	144,614	157,567	15.9
VERACRUZ, VER.	200,744	180,309	(10.2)	478,381	379,055	(20.8)	727,226	798,756	5.7	408,878	189,596	(53.8)	124,527	111,112	(10.8)	1,909,534	1,828,817	(16.0)
COATZACOALCOS, VER.	72,257	96,253	33.2	-	-	NC	81,979	55,709	(32.0)	152,094	99,250	(34.7)	124,937	166,591	34.3	430,287	387,753	(9.9)
DOS BOCAS, TAB.	1,857	81	(95.1)	456	-	NC	-	-	NC	-	-	NC	-	-	NC	2,113	81	(96.2)
FRONTERA, TAB.	-	-	NC	-	-	NC	-	-	NC	-	-	NC	-	-	NC	-	-	NC
CD. DEL CARMEN, CAMP.	3,201	4,862	51.9	-	-	NC	-	-	NC	-	-	NC	-	-	NC	3,201	4,862	51.9
SEYBAPLAYA, CAMP.	-	-	NC	-	-	NC	-	-	NC	-	-	NC	-	-	NC	-	-	NC
LERMA, CAMP.	-	-	NC	-	-	NC	-	-	NC	-	-	NC	-	-	NC	-	-	NC
PROGRESO, YUC.	1,804	581	(32.2)	32,055	26,229	(18.2)	257,128	153,563	(40.2)	29,767	-	NC	5,900	4,974	(16.9)	325,564	185,337	(43.1)
PUNTA SAM, Q. ROO	-	-	NC	-	-	NC	-	-	NC	-	-	NC	-	-	NC	-	-	NC
ISLA MUJERES, Q. ROO	-	-	NC	-	-	NC	-	-	NC	-	-	NC	-	-	NC	-	-	NC
PUERTO MORELOS, Q. ROO	147	141	(4.1)	3,406	2,532	(25.7)	-	-	NC	-	-	NC	-	-	NC	3,553	2,673	(24.8)
COZUMEL, Q. ROO	-	-	NC	-	-	NC	-	-	NC	-	-	NC	-	-	NC	-	-	NC
PUNTA VENADO, Q. ROO	-	-	NC	-	-	NC	-	-	NC	-	-	NC	-	-	NC	-	-	NC
TOTAL	792,909	497,415	(37.5)	2,095,330	1,800,099	(23.5)	1,297,188	1,389,537	7.1	2,738,966	1,788,645	(35.4)	1,027,896	913,182	(11.1)	7,941,938	6,198,866	(22.3)

Fuente: <http://cgpm.sct.gob.mx/fileadmin/estadisticas/2009/febrero2009.pdf>

**Anexo 11. Empresas maniobristas que se encuentran dentro del puerto de Manzanillo.**

<b>Maniobristas</b>
Servicios Integrados de Manzanillo, S.A. de C.V.
Compañía Terminal de Manzanillo, S.A. de C.V.
Mittal Steel de Manzanillo, S.A. de C.V.
Operadora de la cuenca del Pacífico, S.A. de C.V.
SSA México, S.A. de C.V.
Terminal Internacional de Manzanillo S.A. de C.V.
Marítima y Servicio, S.A. de C.V.
Stevedoring Services de México S.A. de C.V.
Grupo Almacont S.A. de C.V.

**Fuente:** Adaptación de <http://www.puertomanzanillo.com.mx/php/esp/seccion-01.php?eCodSeccion=2110537>

### Anexo 12. Terminales e instalaciones en el puerto de Manzanillo

Terminales	No. de instalaciones	Superficie Total (m <sup>2</sup> )	Capacidad de Almacenamiento
Cementos Mexicanos, S.A. de C.V.	2	12,545	66,000 tons.
Comercializadora La Junta .A. de C.V.	1	35,091	50,000 tons.
Corporación Multimodal S.A. de C.V.	1	8,915	3,000 tons.
Exploración de Yeso, S.A. de C.V.	1	25,051	50,000 tons.
Frigorífico de Manzanillo, S.A. de C.V.	2	16,426	600 tons.
Granelera Manzanillo, S.A. de C.V.	1	10,844	21,000 tons.
MANJALBA, S.A. de C.V. (TIMSA)	1	16,615	1,400 Teus.
MARFRIGO, S.A. de C.V.	1	2,200	10 posiciones de atraque
Operadora de la Cuenca del Pacífico, S.A. de C.V.	1	42,569	5,600 Teus.
Petróleos Mexicanos	1	27,933	3 posiciones de atraque
SSA México, S.A. de C.V.	1	159,876	14,250 Teus
TIMSA S.A. de C.V.	1	42,907	5,600 Teus
Holcim Apasco	1	17,440	25,000 tons.
Vopak Terminals (OCUPA)	1	17,776	No se especifica
Terminal Turística	N.A.	142,689	3 posiciones de atraque

**Fuente:** Elaboración propia con base en Colima productividad en negocios globales 2008, pp.90-91.



**Anexo 13. Relación de Agencias Aduanales Nacionales en el puerto de Manzanillo**

No.	Patente	Nombre del Agente Aduanal	Razón Social
1	3003	SERGIO PEREZ AGUILAR	SERVICIOS ADUANALES PEREZ AGUILAR, S.A. DE C.V.
2	3006	ARTURO PACHECO GARCIA	RED ADUANERA, S.C.
3	3009	EDUARDO DIAZ GARCIA	GRUPO EDUARDO DIAZ, S.C.
4	3010	CARLOS ALEJANDRO TORRES FRIAS	ORGANIZACION ADUANAL DE MANZANILLO, S.C.
5	3012	BEATRIZ PALAZUELOS VALDÉZ	GRUPO EMPRESARIAL ADUANERO, S.C.
6	3013	JORGE ALEJANDRO RIVERA VAZQUEZ	SOCIEDAD POTOSINA DE COMERCIO EXTERIOR, S.C.
7	3015	SERGIO SALINAS KARG	SALINAS PASARELL HERMANOS, S.A. DE C.V.
8	3033	EDUARDO ARNOLDO GARZA ROBLES	UNI-TRADE BROKERS, S.C.
9	3038	JOSE ANTONIO ROBLES SAHAGUN	ADISA BRENNAN Y COMPAÑIA S.C.
10	3039	FERNANDO IÑIGO BARRENECHEA TORRES	DESPACHOS ADUANALES INTEGRADOS DEL PACIFICO, S.C.
11	3052	NELSON PRIDA BARRIO	PRIDA CONSORCIO ADUANAL, S.A. DE C.V.
12	3055	RODOLFO LEON GALVAN RIVAS	GRUPO ADUANAL GALVAN, S.C.
13	3082	ALBERTO MANUEL CABEZUT MADARIA	VILLASANA DEL PACIFICO, S.A. DE C.V.
14	3083	ARNALDO FERNANDEZ DE ALBA	GRUPO ADUANAL GALVAN, S.C.
15	3109	CARLOS TERESO SANCHEZ REYES RETANA	INTERAMERICANA ADUANAL Y DESARROLLO S.C.
16	3122	RODOLFO GIL Y GIL	GIL Y GIL AGENTES ADUANALES, S.C.
17	3132	EDUARDO SANDOVAL Y OLIVERA	MEDINA FORWARDING MEXICO, S.C.
18	3135	FRANCISCO JULIO GONZALEZ TREVIÑO	GONZALEZ TORRES Y COMPAÑIA, S.C.
19	3145	ENRIQUE GUILLERMO MORENO SESMA	MORENO SESMA Y ASOCIADOS AGENCIA ADUANAL INTERNACIONAL, S.C.
20	3154	ROBERTO VILLANUEVA Y VAZQUEZ	VIGOREX, S.A. DE C.V.
21	3163	JAVIER EDUARDO CAREAGA DIAZ	TRAMITES Y LOGISTICA DE

			COMERCIO EXTERIOR DE MANZANILLO, S.A. DE C.V.
22	3171	RODOLFO C. BAZÁN ANCIRA	R.B. GROUP INTERNACIONAL, S.C.
23	3195	SERGIO ARENAS SOMERA	DESCARGO, S.A. DE C.V.
24	3200	ENRIQUE MANUEL HINOJOSA AGUERREVERE	D.A. HINOJOSA DE OCCIDENTE, S.A. DE C.V.
25	3210	ROLANDO REYES KURI	SERVICIOS ADUANALES DEL PACIFICO, S.C.
26	3230	MA. OFELIA GONZALEZ MORA	SERVICIOS INTEGRALES DE LOGISTICA COMERCIAL AUTOMATIZADA, S.C.
27	3234	SERGIO ALFONSO MUÑOZ HERNANDEZ	GRUPO CASANTYM, S.A. DE C.V.
28	3235	JUAN CARLOS MARTINEZ ORTIZ DE ZARATE	MOZ AGENCIAS ADUANALES DE MANZANILLO, S.C.
29	3260	ROGELIO GONZALEZ ACHIRICA	CONSULTORES Y OPERADORES INTERNACIONALES, S.C.
30	3278	JOSE JAVIER HERNANDEZ GARZA	HERNANDEZ BOLAÑOS Y ASOCIADOS, S.C.
31	3302	RAFAEL CARRASCO CORDOVA	SERVICIOS ADUANALES INTEGRALES DE MEXICALI, S.A. DE C.V.
32	3349	RAFAEL HERNÁNDEZ BEREZALUCE	CONSORCIO ADUANAL EN COMERCIO EXTERIOR, S.C.
33	3374	VERONICA ANA LUISA VALVERDE MONTERO	CONSULTORIA DE LIBRE COMERCIO, S.C.
34	3376	MA. EUGENIA ROSALES GONZALEZ	GA CARMÍ, S.C.
35	3381	GUILLERMO DIAZ DE LA GARZA	DICEX, S.A. DE C.V.
36	3384	MA. DEL ROSARIO MORENO SESMA	MORENO SESMA Y ASOCIADOS AGENCIA ADUANAL INTERNACIONAL, S.C.
37	3407	YOLANDA LEYVA SALAZAR	GRUPO PSAI, S.C.
38	3431	JUANA ELIA GUEVARA ECHARTEA	SERVICIOS Y TRAMITES ADUANALES DE COLIMA, S.C.
39	3445	ADRIANA ZARATE FRAUSTRO	SERVICIOS INTEGRADOS GUME, S.C.
40	3447	ARNULFO ROSALIO NÁJERA SÁNCHEZ	NAJERA MONTIEL CONSULTORES, S.C.
41	3450	JUAN CARLOS DELGADILLO CASILLAS	GRUPO INTERMEDIACION ESTRATEGICA EN COMERCIO EXTERIOR GRUPO INECX, S.C.

42	3451	VICTORIANO GARZA LOPEZ	UNI-TRADE BROKERS, S.C.
43	3462	JORGE RUBEN ALVELAIS CORRAL	FAO AGENCIAS ADUANALES, S.C.
44	3464	GUMERCINDO ZAMORANO MONTOYA	AGENCIA ADUANAL ZAMORANO, S.C.
45	3465	FANNY GORDILLO RUSTRIAN	AGENCIA ADUANAL GORDILLO & MORAN, S.C.
46	3466	ALEJANDRO A. ALFARO GODINEZ	AGENCIA ADUANAL ALEJANDRO A. ALFARO GODINEZ, S.A. DE C.V.
47	3470	CRISTINA MARGARITA DE LA TORRE DE LA TORRE	COCEX, S.C.
48	3471	CARLOS CANTU SANTOS	COMEXTAA, S.C.
49	3503	SUSAN LYNN WILLY KOLTER	OÑATE WILLY Y COMPAÑIA, S.C.
50	3539	EDUARDO SITTON ZONANA	TRALICOM, S.C.
51	3554	HUMBERTO ALFREDO CHAVEZ MALDONADO	CORPORATIVO DE SERVICIOS ADUANALES Y COMERCIO EXTERIOR, S.A. DE C.V.
52	3562	MARCELA EDUARDA LÓPEZ DURÁN	TRAMITES ADUANALES DE LA CUENCA DEL PACIFICO, S.A. DE C.V.
53	3563	OSCAR EDMUNDO VICTORIA MASCORRO	SERVICIOS ADUANALES VICTORIA Y ASOCIADOS, S.C.
54	3567	SERGIO GABRIEL AGUILAR MAYORGA	AFORO ADUANERO, S.C.
55	3573	JUAN DE JESÚS BARAJAS HILL	AGENCIA ADUANERA DE AMERICA DEL PACÍFICO, S.C.
56	3574	JOSE JULIO PEREZ PEREZ	PROEXI INTERNACIONAL DEL PACIFICO, S.C.
57	3622	RAMON GOMEZ BARQUIN	GOMEZ SAÑUDO, S.C.
58	3626	MARCO ANTONIO JUAN CAMPOS CASTELLANOS	SOLUCIONES ADUANALES DE MANZANILLO, S.A. DE C.V.
59	3632	VICTORIANO CARRASCO CORDOVA	SERVICIOS ADUANALES INTEGRALES DE MEXICALI, S.A. DE C.V.
60	3640	XAVIER GONZÁLEZ ORTEGA CARBAJAL	CONDOR AIR SERVICIOS, S.C.
61	3673	SERGIO MENDOZA RODRÍGUEZ	AGENCIA MEXICO, S.C.
62	3687	MARTHA MARÍA DEL ROCIO GONZÁLEZ LOZANO	AGENCIA EN TRAMITACIÓN ADUANERA DE MANZANILLO, S.C.
63	3704	GABRIEL MARIO ZORRILLA MARTINEZ	ZBC, S.C.
64	3707	EDMUNDO ELIAS FERNANDEZ	C & E AGENTES ADUANALES, S.A. DE C.V.
65	3711	VICTOR HUGO GAMAS LUNA	AGENCIA ADUANAL GAMAS

			GUADALAJARA, S.C.
66	3720	CARLOS ALBERTO RELLO ANZALDUA	CORPORACION ADUANAL Y SERVICIOS AL COMERCIO EXTERIOR, S.C.
67	3727	MANUEL GRAÑEN MAYNEZ	PRESTADORA DE SERVICIOS AL COMERCIO EXTERIOR DEL PACIFICO MEXICANO, S.A. DE C.V.
68	3735	RAUL GARCIA GARZA	VICTORIA AGENCIA DE DESPACHO ADUANAL, S.C.
69	3744	MIRIAM LOZADA BARCEINAS	LOGIS AGENCIAS ADUANALES, S.A. DE C.V.
70	3750	MANUEL LORENZO HERNANDEZ GUTIERREZ	WORLD TRADE SERVICIOS, S.A. DE C.V.
71	3751	MIGUEL ANGEL FLORES RODRIGUEZ	MEGATRANSACCIONES INTERNACIONALES, S.C.
72	3752	PEDRO RAMÓN PURÓN ACEVEDO	DESPACHOS ADUANALES CASTAÑEDA, S.C.
73	3759	EMILIO ARTURO GARCÍA RODRÍGUEZ	PRIORITY ONE GROUP, S.C.
74	3760	GUSTAVO AVILA BRAVO	GRUPO ADUANAL INTEGRADO, S.A. DE C.V.
75	3763	OSCAR MERCADO-OCAMPO MORALES	AGENCIA ADUANAL OCAMPO YUDICO S.C.
76	3766	JAIME RAMÍREZ PÉREZ	GRUPO ADUANAL PRIDA, S.A. DE C.V.
77	3772	MARIO HERBE VENEGAS CUBERO	INTERTRAFFIC INTERNATIONAL, S.C.
78	3780	JOSE MANUEL PALAZUELOS PEREZ ORONoz	JM PALAZUELOS, S.C.
79	3788	EDUARDO VILLAFUERTE COELLO	AGENTES ADUANALES AL SERVICIO DEL COMERCIO EXTERIOR, S.A. DE C.V.
80	3790	MARIA CRISTINA GIL DEL RINCON	GIL Y GIL AGENTES ADUANALES, S.C.
81	3673	SERGIO MENDOZA RODRÍGUEZ	AGENCIA MEXICO, S.C.
82	3687	MARTHA MARÍA DEL ROCIO GONZÁLEZ LOZANO	AGENCIA EN TRAMITACIÓN ADUANERA DE MANZANILLO, S.C.
83	3704	GABRIEL MARIO ZORRILLA MARTINEZ	ZBC, S.C.
84	3707	EDMUNDO ELIAS FERNANDEZ	C & E AGENTES ADUANALES, S.A. DE C.V.
85	3711	VICTOR HUGO GAMAS LUNA	AGENCIA ADUANAL GAMAS GUADALAJARA, S.C.

86	3720	CARLOS ALBERTO RELLO ANZALDUA	CORPORACION ADUANAL Y SERVICIOS AL COMERCIO EXTERIOR, S.C.
87	3727	MANUEL GRAÑEN MAYNEZ	PRESTADORA DE SERVICIOS AL COMERCIO EXTERIOR DEL PACIFICO MEXICANO, S.A. DE C.V.
88	3735	RAUL GARCIA GARZA	VICTORIA AGENCIA DE DESPACHO ADUANAL, S.C.
89	3744	MIRIAM LOZADA BARCEINAS	LOGIS AGENCIAS ADUANALES, S.A. DE C.V.
90	3750	MANUEL LORENZO HERNANDEZ GUTIERREZ	WORLD TRADE SERVICIOS, S.A. DE C.V.
91	3751	MIGUEL ANGEL FLORES RODRIGUEZ	MEGATRANSACCIONES INTERNACIONALES, S.C.
92	3752	PEDRO RAMÓN PURÓN ACEVEDO	DESPACHOS ADUANALES CASTAÑEDA, S.C.
93	3759	EMILIO ARTURO GARCÍA RODRÍGUEZ	PRIORITY ONE GROUP, S.C.
94	3760	GUSTAVO AVILA BRAVO	GRUPO ADUANAL INTEGRADO, S.A. DE C.V.
95	3763	OSCAR MERCADO-OCAMPO MORALES	AGENCIA ADUANAL OCAMPO YUDICO S.C.
96	3766	JAIME RAMÍREZ PÉREZ	GRUPO ADUANAL PRIDA, S.A. DE C.V.
97	3772	MARIO HERBE VENEGAS CUBERO	INTERTRAFFIC INTERNATIONAL, S.C.
98	3780	JOSE MANUEL PALAZUELOS PEREZ ORONoz	JM PALAZUELOS, S.C.
99	3788	EDUARDO VILLAFUERTE COELLO	AGENTES ADUANALES AL SERVICIO DEL COMERCIO EXTERIOR, S.A. DE C.V.
100	3790	MARIA CRISTINA GIL DEL RINCON	GIL Y GIL AGENTES ADUANALES, S.C.
101	3794	MÓNICA LETICIA ALCANTARA ACEVEDO	AGRUPACIÓN ADUANERA, S.A. DE C.V.
102	3807	IRENE ANGELINA LEON ZAMORA	CORPORATIVO INTERNACIONAL ESPECIALIZADO, S.C.
103	3812	JULIAN ZINSER SIERRA	Z Y F AGENCIA ADUANAL, S.C.
104	3819	JOSÉ ARTURO MONTAUDÓN BRACHO	R & P AGENCIA ADUANAL S.C.
105	3824	JORGE ZENDEJAS RODRIGUEZ	JORGE ZENDEJAS RODRIGUEZ, S.C.
106	3832	ENRIQUE GUILLEMIN MARTÍN DEL CAMPO	AGENCIA ADUANAL GUILLEMIN Y ASOCIADOS, S.A. DE C.V.

107	3835	MARÍA REGINA GAVIÑO MARTÍNEZ	AGRUPACIÓN ADUANERA, S.A. DE C.V.
108	3839	GREGORIO OÑATE CORONADO	OÑATE, WILLY Y COMPAÑÍA, S.C.
109	3840	GERARDO ALEJANDRO VIDALES RESENDEZ	RAVISA MEXICO, S.C.
110	3843	MANUEL HUMBERTO REYNAUD AGISS	MOZ AGENCIAS ADUANALES DE MANZANILLO, S.C.
111	3850	ENRIQUE RAMOS RAMÍREZ	ENRIQUE RAMOS Y CIA., S.C.
112	3851	RAFAEL RODRIGUEZ LEAL Y OCAMPO	MOVERS SERVICIOS ADUANALES, S.C.
113	3854	EDUARDO NOGUEIRA GARCÍA	VAC CUSTOMS LINKS, S.C.
114	3870	GUILLERMO JOSE PADILLA GOMEZ TAGLE	LOGISTICA Y OPERACION ADUANERA, S.A. DE C.V.
115	3881	MARCO ANTONIO SANSORES GARCÉS	MARCO ANTONIO SANSORES GARCES, S.C.
116	3884	JORGE ENRIQUE MERCADO OCAMPO SANTIAGO	OCAMPO GRUPO ADUANAL, S.A DE C.V.
117	3891	CARLOS MIGUEL REYES SIMON	GRUPO EI MANZANILLO, S.C.
118	3921	LUIS ENRIQUE DE LA CRUZ REYES	SERVICIOS ADUANALES DEL PACIFICO, S.C.
119	3924	JUAN MACHADO ARCE	A.A. JUAN MACHADO ARCE
120	3936	EDUARDO SANCHEZ AMADOR	SANCHEZ AMADOR Y ASOCIADOS, S.C.
121	3945	JESUS ENRIQUE GOMEZ REYES	SERVICIOS ADUANALES DEL PACIFICO, S.C.
122	3946	EDGAR LORENZO FERNANDEZ MADRID	CONSULTORIA Y SERVICIOS EN LOGISTICA Y TRAMITES ADUANALES, S.C.
123	3948	MANUEL MARTINEZ ITURRIAGA	MARTINEZ ITURRIAGA, S.C.
124	3949	EDUARDO TORRES ORTIZ	NAD INTERNATIONAL, S.A. DE C.V.

**Fuente:** Adaptación de la página web de AAAPUMAC:  
<http://www.aaamzo.org.mx/agentes.aspx>.

#### Anexo 14. Agencias Aduanales Locales en el Puerto de Manzanillo

No.	Patente	Nombre del Agente Aduanal	Razón Social
1	<u>3069</u>	GUILLERMO WOODWARD ROJAS	INTEGRADORA ADUANAL Y DE SERVICIOS WOODWARD, S.C.
2	<u>3098</u>	ANDRES ENRIQUE PALAZUELOS PEREZ ORONoz	A. J. PALAZUELOS, S.C.
3	<u>3178</u>	JOSE HUGO HERRERA MIER	INTEGRADORA DE APOYOS AL COMERCIO EXTERIOR, S.A. DE C.V.
4	<u>3203</u>	MARCELO JOSÉ PADILLA GÓMEZ TAGLE	AGENCIA ADUANAL PADILLA, S.C.
5	<u>3288</u>	HUMBERTO LOPEZ RODRIGUEZ	SERVICIO CORPORATIVO EN COMERCIO EXTERIOR, S.C.
6	<u>3387</u>	SIGFRIDO LUCIANO ALBERTO ARREDONDO FLORES	DOCUMENTADORES ADUANALES DEL PACIFICO, S.C.
7	<u>3481</u>	JOSE ANTONIO GUERRERO FLORES	ISCE AGENCIA ADUANAL, S.C.
8	<u>3524</u>	ALFREDO IBARRA OBANDO	CONSORCIO ADUANAL SERVI PORT, S.C.
9	<u>3530</u>	BENITO GUERRERO HERRERA	GLUCSA DEL PACIFICO, S.C
10	<u>3724</u>	MIGUEL ANGEL HANO DIAZ PANIAGUA	MIGUEL ANGEL HANO DIAZ PANIAGUA
11	<u>3871</u>	ALAN RAMÍREZ CASTREJÓN	ALAN RAMÍREZ CASTREJÓN
12	<u>3874</u>	OSCAR BENAVIDES CARRILLO	EXCELENCIA EN LOGÍSTICA ADUANAL, S.C.
13	<u>3877</u>	ANTONIO MARTÍNEZ DEL CAMPO LABADIE	OTAS AGENCIAS ADUANALES S.C.
14	<u>3879</u>	<b>ARTURO E. VILLASEÑOR SÁNCHEZ</b>	<b>ALIANZA ESTRATEGICA PORTUARIA, S.A. DE C.V.</b>
15	<u>3900</u>	LUIS JOAQUIN CAREAGA MONCAYO	A.A. LUIS JOAQUIN CAREAGA MONCAYO
16	<u>3952</u>	MARIA CRISTINA DEL RÍO OROZCO	MARIA CRISTINA DEL RIO OROZCO
17	<u>3963</u>	RAUL MANUEL GUERRERO LUGO	GLUCSA DEL PACIFICO, S.C.

**Fuente:** Adaptación de la página web de AAPUMAC: <http://www.aaamzo.org.mx/agentes.aspx>

## Anexo 15. Descripción y perfil de puestos



# ALIANZA ESTRATÉGICA PORTUARIA

## Manual de Descripción y Perfil de Puestos



EN AUSENCIA, EL PUESTO ES CUBIERTO POR	Ejecutivo de Tráfico	<b>COPIA NO CONTROLADA</b>	CLAVE DEL PUESTO	TF02
FECHA DE EMISIÓN	01 Marzo 2007		DEPARTAMENTO	
REVISIÓN	00		Tráfico	

**PUESTO** Supervisor de Tráfico

### 1. MISIÓN

Coordinar, supervisar y apoyar las actividades del Ejecutivo y Asistente de Tráfico; así como atender las consultas del Director de Operación Aduanera, y brindar asesoría a los clientes de acuerdo a sus peticiones.

### 2. LOCALIZACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

Puesto del jefe de su jefe inmediato superior

DIRECTOR GENERAL

Puesto del jefe inmediato superior

DIRECTOR DE OPERACIÓN ADUANERA

Puesto del titular

SUPERVISOR DE TRÁFICO

Puestos que le reportan directamente al titular

- EJECUTIVO DE TRÁFICO  
- ASISTENTE DE TRÁFICO

### 3. RELACIONES INTERNAS

3.1

### 4. RELACIONES EXTERNAS

4.1

### 5. ASPECTOS RELEVANTES DEL ENTORNO

Entorno operativo

- Instrucciones detalladas
- Rutinas e instrucciones establecidas
- Programas de trabajo
- Objetivos a corto plazo
- Objetivos a mediano y largo plazo

### 6. PERFIL HUMANO DEL PUESTO

Características generales	
Sexo	Indistinto
Edad para contratación	25 a 40 años
Nivel de estudios	Licenciatura
Especificar área	Comercio Exterior o afín
<b>Experiencia básica</b>	<b>Tiempo</b>





## 8. HABILIDADES REQUERIDAS

a) Innecesario	b) Útil pero no importante	c) Útil	d) Importante	e) Crítico	a	b	c	d	e
8.1 ATENCIÓN A DETALLES Atención y entendimiento claro de todos los aspectos de trabajo, independientemente de su tamaño o importancia									X
8.2 TRABAJO EN EQUIPO Participación activa en comité o miembro de un equipo, así como trabajar con otros para el logro de los objetivos.									X
8.3 TRABAJO BAJO ESTÁNDARES Aplicación de altos estándares, asumiendo la responsabilidad y la capacidad para completar las tareas.									X
8.4 COMUNICACIÓN Expresar las ideas en forma eficaz en situaciones individuales y grupales (incluyendo comunicación no verbal); ajustar el lenguaje o la terminología a las características y las necesidades del público.									X
8.5 ADMINISTRACIÓN DOCUMENTAL Habilidad para crear, aprobar y aplicar documentos así como la administración de los mismos.									X
8.6 CONTROL DE LA INFORMACIÓN Recopilar y revisar la información necesaria para el manejo de la organización; así como cuidar su forma de transmisión y tratamiento.									X
8.7 ANÁLISIS DE SITUACIONES Y EVALUACIÓN DE PROBLEMAS Delimitar, desglosar y profundizar en el estudio de las situaciones. Obtener información relevante e identificar los asuntos y relaciones clave a partir de una base de información, relacionar y comparar datos de diferentes fuentes, identificar las relaciones de causa-efecto.									X
8.8 TOMA DE DECISIONES Determinar con claridad el curso de acción a seguir y seleccionar con precisión las alternativas de acción para solucionar problemas. Comprometerse con una acción, basado en suposiciones lógicas y en información objetiva, tomando en cuenta los recursos, las limitaciones y los valores de la organización.									X
8.9 CREATIVIDAD Considerar diferentes alternativas al abordar una situación, resolver un problema o al tomar una decisión. Encontrar nuevos caminos en la forma de hacer las cosas.								X	
8.10 CONOCIMIENTOS TÉCNICOS PROFESIONALES Haber alcanzado un nivel satisfactorio de habilidades o conocimientos técnicos y profesionales en las áreas relacionadas con el puesto; mantenerse al día sobre los sucesos y las tendencias actuales en el área de competencia.									X
8.11 NEGOCIACIÓN Estudiar las alternativas y las posiciones para llegar a resultados que obtengan el apoyo y la adaptación de todas las partes.									X
8.12 HABILIDAD PARA PERSUADIR Y VENDER Mediante el uso de recursos interpersonales y métodos de comunicación apropiados para lograr la aceptación de una idea, plan o una actividad o un producto por parte de clientes actuales y potenciales (internos, externos).									X
8.13 CONCIENTIZACIÓN ORGANIZACIONAL Tener y utilizar los conocimientos sobre los sistemas, las situaciones, las presiones y la cultura dentro de la organización para identificar los problemas y oportunidades potenciales en la misma; percibir el impacto y las implicaciones de las decisiones sobre otros componentes de la organización.									X
8.14 LIDERAZGO INDIVIDUAL / INFLUENCIA Utilizar estilos y métodos interpersonales apropiados para inspirar y guiar a jefes directos, colegas y superiores hacia el logro de las metas; modificar el comportamiento para adaptarse a las tareas, situaciones e individuos de que se trate.									X
8.15 PRODUCTIVIDAD / CALIDAD Productividad individual, habilidad para obtener resultados tanto en trabajos que se le encomienden como los que inicia por sí mismo dentro de las normas esperadas.									X
8.16 RESPONSABILIDAD Habilidad para trabajar cuidadosamente dentro de las normas y confiabilidad.									X
8.17 ADAPTABILIDAD Facilidad para aprender y ajustarse a nuevos métodos, normas y cambios de situación general.									X

<b>ELABORÓ</b>	Jefe de Calidad	<b>REVISÓ</b>	Director de Operación Aduanera	<b>APROBÓ</b>	Director General
----------------	-----------------	---------------	--------------------------------	---------------	------------------



# ALIANZA ESTRATÉGICA PORTUARIA

## Manual de Descripción y Perfil de Puestos

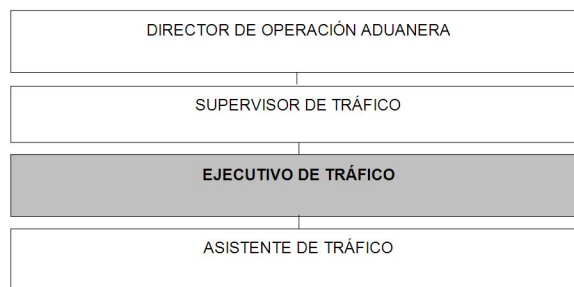
EN AUSENCIA, EL PUESTO ES CUBIERTO POR	Asistente de Tráfico	<b>COPIA NO CONTROLADA</b>	CLAVE DEL PUESTO	TF03T
FECHA DE EMISIÓN	01 Septiembre 2006		DEPARTAMENTO	
REVISIÓN	00		Tráfico	
<b>PUESTO</b>	<b>Ejecutivo de Tráfico</b>			

### 1. MISIÓN

Coordinar, controlar, y gestionar la logística del despacho aduanal de las mercancías consignadas, vigilando el cumplimiento de las restricciones y regulaciones de cada operación.

### 2. NIVEL JERARQUICO DE LA ORGANIZACIÓN

Puesto del titular



### 3. RELACIONES INTERNAS

- 3.1 Supervisor de Tráfico: Para solicitar apoyo y asesoría en las operaciones del proceso de despacho de las mercancías.
- 3.2 Supervisor de SIMO: Para registrar los trámites y maniobras solicitadas al área de Embarques.
- 3.3 Asistente de Tráfico: Para solicitar apoyo en las operaciones del proceso de despacho de las mercancías.
- 3.4 Ejecutivo de Embarques: Para solicitar la revalidación del Conocimiento de Embarque (B/L), programación de maniobras del embarque, despachos de las mercancías; para solicitar apoyo en ruta fiscal, en la recuperación de contenedores vacíos y verificar el estado de los contenedores.
- 3.5 Ejecutivo de Glosa: Para solicitar la revisión detallada del pedimento y documentos relacionados con las mercancías.
- 3.6 Ejecutivo de Clasificación: Para solicitar la revisión de fracciones arancelarias y verificar las regulaciones no arancelarias que le correspondan.
- 3.7 Director de Operación Aduanera: Para solicitar la autorización de operaciones en el despacho aduanal de las mercancías y el alta de clientes en la empresa.
- 3.8 Tramitador: Para solicitar información respecto al estado de las maniobras de las mercancías, de contenedores y despachos de las mismas.
- 3.9 Personal de Previo: Para solicitar el resultado de la revisión física y documental de las mercancías.
- 3.10 Jefe de Tesorería y Presupuestos: Para solicitar la autorización de pagos del proceso de despacho a cuenta del cliente, así como para informar sobre los depósitos hechos por el mismo y solicitar el pago de los gastos a cuenta del cliente.
- 3.11 Ejecutivo de Facturación: Para solicitar la revisión de gastos y el envío de cuentas al cliente con respecto al proceso de despacho de las mercancías.
- 3.12 Ejecutivo de Cobranza: Para solicitar estados de cuenta del cliente.
- 3.13 Ejecutivo de Sistemas (B): Para solicitar el alta de referencia y soporte técnico en cuanto a los problemas que surjan en el equipo de trabajo.
- 3.14 Asistente de Programación: Para programación de maniobras y espacios referente a los contenedores en los recintos fiscalizados.
- 3.17 Ejecutivo de Operaciones: Para solicitar transporte y retorno de contenedores vacíos a la naviera.

### 4. RELACIONES EXTERNAS

- 4.1 Operadoras: Para solicitar maniobras desconsolidación y consolidación, revisión, manejo, almacenajes y custodia de las mercancías.
- 4.2 Navieras: Para la revalidación de B/L, pagos de garantías, demoras y fletes.
- 4.3 Clientes: Para informar acerca del despacho aduanal de mercancías.









# ALIANZA ESTRATÉGICA PORTUARIA

## Manual de Descripción y Perfil de Puestos



EN AUSENCIA, EL PUESTO ES CUBIERTO POR	Tramitador
FECHA DE EMISIÓN	13 Diciembre 2006
REVISIÓN	00

COPIA NO CONTROLADA

CLAVE DEL PUESTO	EM04T
DEPARTAMENTO	
Embarques	

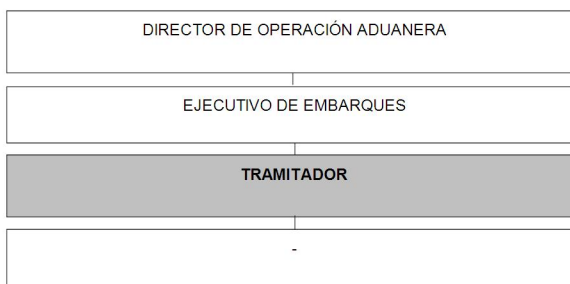
<b>PUESTO</b>	<b>Tramitador</b>
---------------	-------------------

### 1. MISIÓN

Apoyar en la logística de embarques y en el manejo de documentos durante el proceso de importación y exportación.

### 2. NIVEL JERARQUICO DE LA ORGANIZACIÓN

Puesto del titular



### 3. RELACIONES INTERNAS

- 3.1 Ejecutivo de Embarques: Para la asignación de las actividades del día.
- 3.2 Asistentes de Tráfico: Para solicitarle la aclaración de las dudas en los trámites realizados durante las actividades del día.
- 3.3 Ejecutivo de Tráfico: Para solicitarle la aclaración de dudas en los trámites.
- 3.4 Director de Operación Aduanera: Para solicitarle la autorización de diferentes actividades.

### 4. RELACIONES EXTERNAS

- 4.1 Operadoras: Para hacer los trámites de exportación o importación.
- 4.2 Agencia Naviera: Para solicitar maniobras derivadas del despacho.
- 4.3 Aduana: Para la revisión de mercancía en el reconocimiento aduanero.
- 4.4 Almacenadoras: Para internar mercancía para su almacenaje, guardia y custodia.
- 4.5 Transportistas: Para gestionar las maniobras derivadas del despacho de las mercancías.
- 4.6 Agencias Aduanales: Para entregar o recoger documentos derivados del despacho aduanal.
- 4.7 AAAPUMAC: Para gestionar servicios diversos que se deriven del despacho de la mercancía..

### 5. ASPECTOS RELEVANTES DEL ENTORNO

Entorno operativo

- \_ Instrucciones detalladas sobre el proceso de despacho de las mercancías.
- \_ Seguimiento en los lineamientos del proceso de despacho.
- \_ Realización de Programas de trabajo y cumplimiento de los mismos.
- \_ Objetivos a corto, mediano y largo plazo.

### 6. PERFIL HUMANO DEL PUESTO

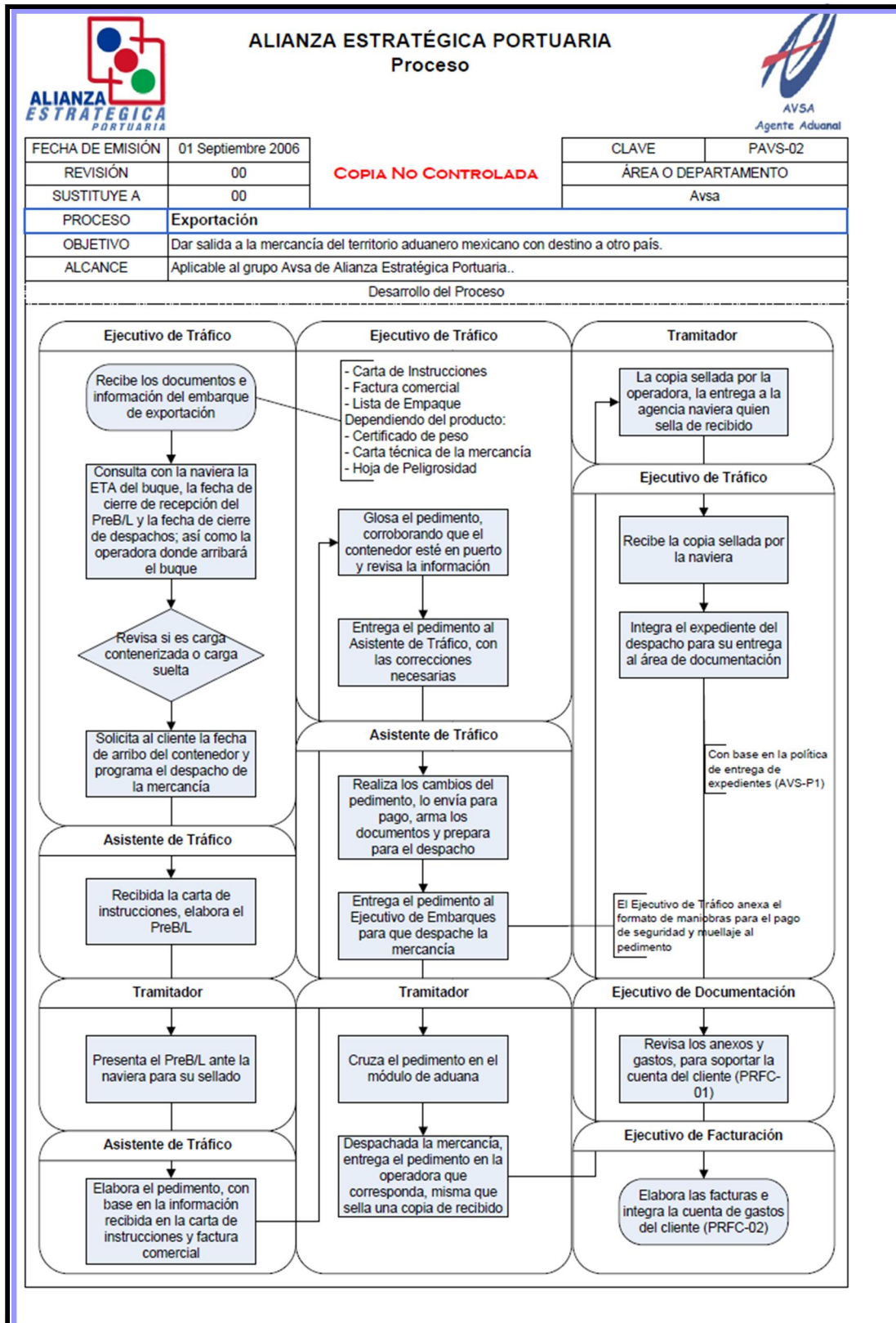
Características generales	
Sexo	Indistinto
Edad para contratación	18 a 30 años



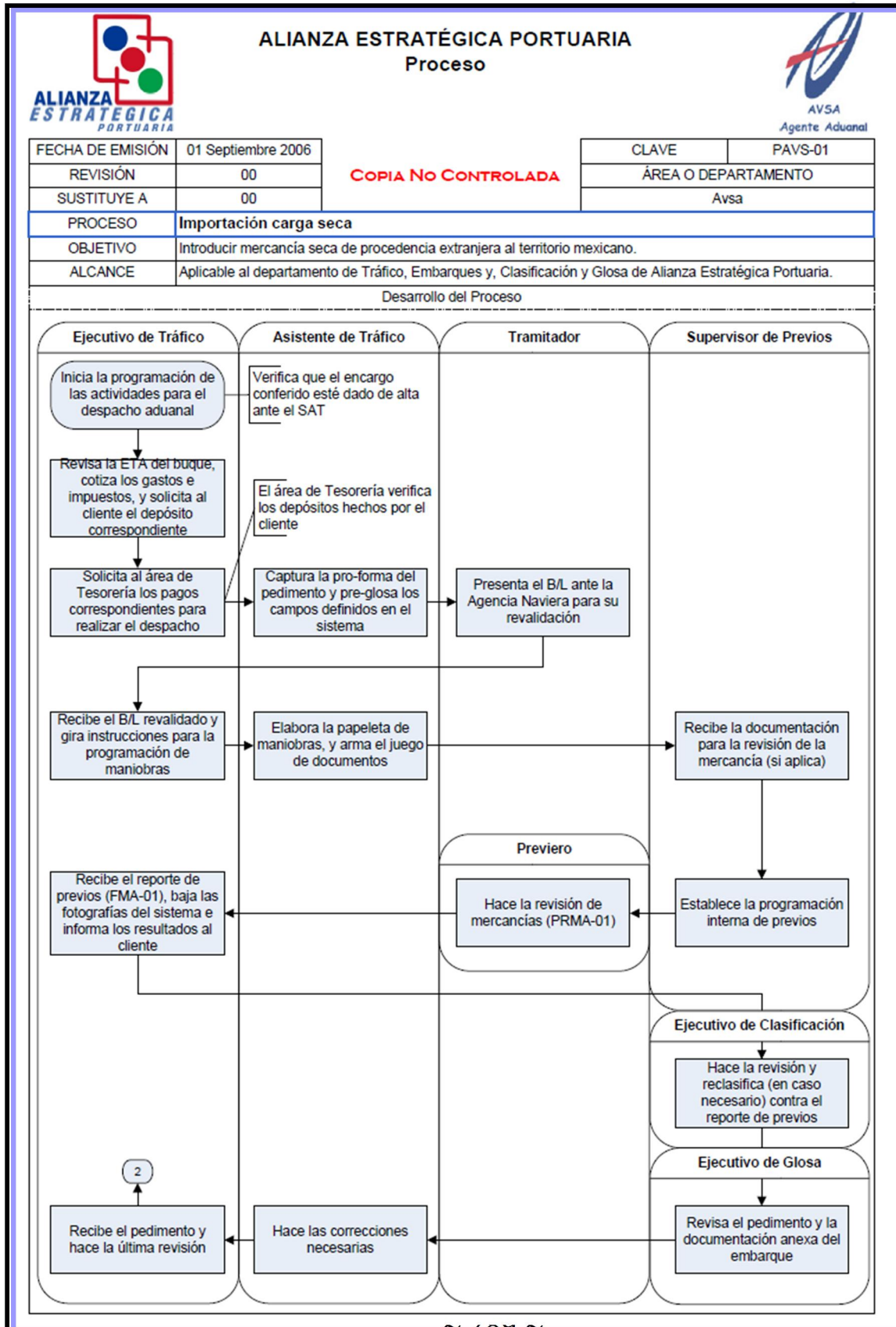




## Anexo 16. Proceso de exportación de mercancías



## Anexo 17. Proceso de importación de mercancías



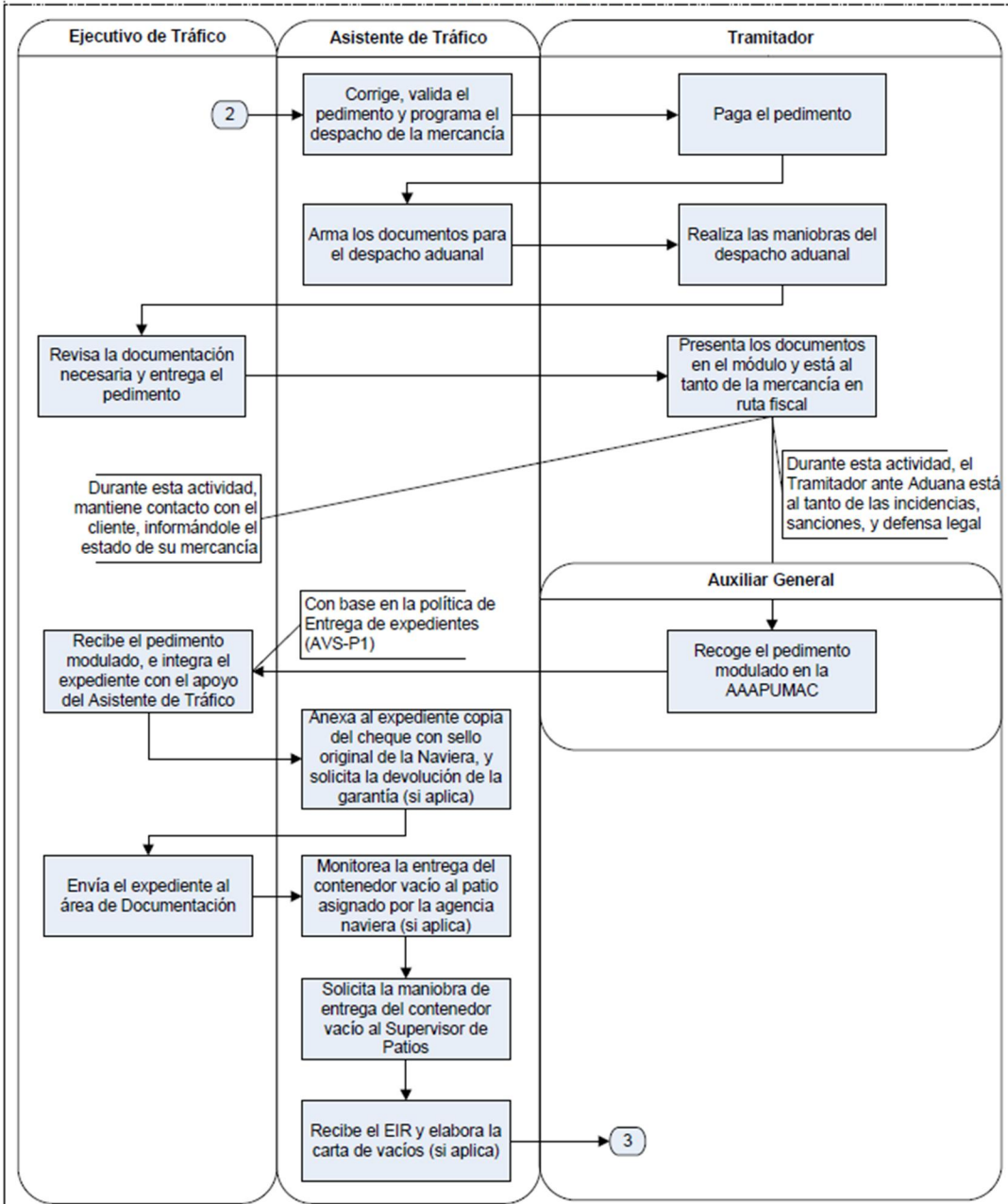
FECHA DE EMISIÓN	01 Septiembre 2006
REVISIÓN	00
SUSTITUYE A	00

**COPIA NO CONTROLADA**

CLAVE	PAVS-01
ÁREA O DEPARTAMENTO	Avsa

PROCESO	Importación carga seca
OBJETIVO	Introducir mercancía seca de procedencia extranjera al territorio mexicano.
ALCANCE	Aplicable al departamento de Tráfico, Embarques y, Clasificación y Glosa de Alianza Estratégica Portuaria.

Desarrollo del Proceso



## Anexo 18. Lista de clientes de cuatro Ejecutivos de Tráfico

### Ejecutivo: Antonio Jiménez

TRW SISTEMAS DE DIRECCIONES	<a href="mailto:cesarvaldez@tramitadores.com">cesarvaldez@tramitadores.com</a>	Grupo Tramitadores	Corresponsal	(44) 2211 0848	AUTO PARTES
	<a href="mailto:Lizbeth.Aguilera@TRW.COM">Lizbeth.Aguilera@TRW.COM</a>	Lizbeth Aguilera	Corresponsal	(44) 2211 0879	
<b>JUAN BARRIGA</b>	<a href="mailto:juan_barrigap@yahoo.com.mx">juan_barrigap@yahoo.com.mx</a>		cell	5538896378	
MULTITURBO SA DE CV	<a href="mailto:fracmul@prodigy.net.mx">fracmul@prodigy.net.mx</a>	Shouly Baez Araceli Sánchez Oscar Flores	Juan Barriga	(55)5369 2135 -92 (55)5369 2202-29 (55)5369 2235-46 (55)5369 2251	ACCS PARA AUTO
UNIREFACCIONES / LEVY SAAD	<a href="mailto:Unirefacciones1@unirefacciones.com.mx">Unirefacciones1@unirefacciones.com.mx</a> <a href="mailto:Unirefacciones@prodigy.net.mx">Unirefacciones@prodigy.net.mx</a>	Ingrid Poizón	Juan Barriga	(55)5369 2135 -92 (55)5369 2202-29 (55)5369 2235-46 (55)5369 2251	ACCS PARA AUTO
<b>GERARDO RODRIGUEZ</b>					
ZETA ESPACIAL INDUSTRIAL	<a href="mailto:gerardoasecomex@gmail.com">gerardoasecomex@gmail.com</a> messenger: <a href="mailto:geradors_23@hotmail.com">geradors_23@hotmail.com</a>	Asesoría al Comercio Exterior	<a href="#">Sandra / Gerardo Rodriguez</a>	(22) 9147 9607 Nextel 285854*1	ART. PARA ENVASADO
ALIMENTOS PROFUSA DE CV					FRUTAS ENLATADAS/PERECEDERA
INDUSTRIAL PERFORADORA CAMPECHE					VALVULAS DE SEGURIDAD
FREXPORT SA DE CV					FRUTAS ENLATADAS/PERECEDERA
INDUSTRIAS STERN S.A DE C.V.					FRUTAS ENLATADA
<b>ADVANCED LOGISTICS DE MEXICO</b>					
CHAINPRO SA DE CV	<a href="mailto:rene@advlogmex.com">rene@advlogmex.com</a>	Rene Jimenez		(33) 4 65 47	ESCRITORIOS
ADVANCED LOGISTICS DE MEXICO	<a href="mailto:julio@advlogmex.com">julio@advlogmex.com</a>	Julio Delgado			VARIA / RETORNOS
Grupo Ferrobi SA de CV	<a href="#">Jorge Cardenas / Rene Ruvalcaba</a>				
<b>ANTONIO SALDAÑA</b>					
NUEVA GALATEA SA	<a href="mailto:a_saldana@cablevision.net.mx">a_saldana@cablevision.net.mx</a>	Antonio Saldaña		(55) 5824 4686	TELA
<b>OTROS</b>					
MARKETING PRICE DIRECTO, S.A. DE C.V.	<a href="mailto:liliana@merydem.com">liliana@merydem.com</a>	Liliana Díaz Munguía	Directo	(33) 36 27 20 11 (33) 36 27 21 61	LIBROS
HURSTS MEXICO SA	<a href="mailto:nvalencia@berries-mexico.com.mx">nvalencia@berries-mexico.com.mx</a>	Norma Valencia	Directo	01 354 54 26666 / 26667	ART. PARA ENVASADO

**Ejecutivo:** Mabel Urdiales

YALE DE MEXICO	<a href="mailto:mcorona@yale.com.mx">mcorona@yale.com.mx</a>	Maury Corona / Yesenia	Jefe de Tráfico / Ass	(55) 5686 0011 (55) 5686 0012 (55) 5686 0855	TELAS
ASSA ABBLO OCCDTE	<a href="mailto:HILDA.VAZQUEZ@assaablovoc.com.mx">HILDA.VAZQUEZ@assaablovoc.com.mx</a> <a href="mailto:claudette.rodriquez@assaablovoc.com.mx">claudette.rodriquez@assaablovoc.com.mx</a>	Hilda Vazquez	Trafico	(33) 3540 5400	PARTES Y CERRADURAS
<b>GPS</b>					
SANI TILE	<a href="#">Jorge Cardenas / Rene Ruvalcaba</a>				
<b>PANTRANS</b>					
CAMFIVE DE MÉXICO	<a href="mailto:armando@pantrans.com">armando@pantrans.com</a> <a href="mailto:faustino@pantrans.com">faustino@pantrans.com</a> , <a href="mailto:julia@pantrans.com">julia@pantrans.com</a>	Armando Tinoco, Faustino, Julia	CORRESPONSAL	(55) 5521 6006	MAQUINAS DE BORDAR
ENFERMERAS UNIDAS PLUS					SILLAS DE RUEDAS
HONG TE					VARIAS
J& J DUO					MAQUINAS PARA CAFÉ
JEONG HWA					MAQUINAS DE COSR
JO HEUNG					ACCS DE TEXTIL
LG CHEMICALS					POLIMEROS
POSCO					PRENSA HIDRAHULICA
SK JANG					PIEDRAS

**Fuente:** AVSA Agencia Aduanal

**Ejecutivo: Armando Real**

ESCALA TEXTIL	<a href="mailto:yael@telaslua.com.mx">yael@telaslua.com.mx</a>	Yael Gtz.	Trafico	(33) 1029 5580 (33) 36667263 (33) 3837 5770	TELAS
<b>Ricardo Pavon</b>					
GRUPO DAD SA DE CV	<a href="mailto:ssantiago@generationintm.com">ssantiago@generationintm.com</a> <a href="mailto:ssantiago@gpodad.com">ssantiago@gpodad.com</a>	Samuel Santiago		(55) 9114-3504 a 07	JUEGOS DE BATERIAS
TRANSITOS, 20/25ctes.	<a href="mailto:evelasco@meganavmx.com">evelasco@meganavmx.com</a> <a href="mailto:lvazquez@alianza.com.mx">lvazquez@alianza.com.mx</a>	Estrella Velazco Liliana Vazquez	Corresponsal	Tel: 5395-4955 / 5395-6621 (0155) 53556093 (lvazquez)	VARIAS
TRADE SOLUTIONS SA	<a href="mailto:lvazquez@alianza.com.mx">lvazquez@alianza.com.mx</a> <a href="mailto:eva@alianza.com.mx">eva@alianza.com.mx</a>	Liliana / Eva	Corresponsal	(0155) 53556093	VARIAS
<b>CN CARGA</b>					
Daewoo Electr Home Appliance de MX	<a href="mailto:claudia@cncworldwide.com">claudia@cncworldwide.com</a>	claudia Kwong	corresp	55 5207-6531	EXP
Mechanisms de Saltillo	<a href="mailto:claudia@cncworldwide.com">claudia@cncworldwide.com</a>	claudia Kwong	corresp	55 5207-6531	EXP
MARTINREA DEVELOPMENTS	<a href="mailto:claudia@cncworldwide.com">claudia@cncworldwide.com</a>	claudia Kwong	corresp	55 5207-6531	DADOS METALICOS
YOUNG OK	<a href="mailto:claudia@cncworldwide.com">claudia@cncworldwide.com</a>	claudia Kwong	corresp	55 5207-6531	VINOS
KWAN JIN SLP	<a href="mailto:claudia@cncworldwide.com">claudia@cncworldwide.com</a>	claudia Kwong	corresp	55 5207-6531	AUTOPARTES
<b>OTROS</b>					
CONACORP SA DE CV	<a href="mailto:juanreyes@conacorp.com.mx">juanreyes@conacorp.com.mx</a>	Juan Reyes	Director	Tel. 3536-0706 / 5390-9660 Skype: jreyes9500	ACCS PA AUTO
AL VEL CURIOSIDADES SA	<a href="mailto:tbs_avarroyo@prodiqy.net.mx">tbs_avarroyo@prodiqy.net.mx</a>	Arturo Arrollo	Corresponsal	Tel. 55 5785-52-70	LENTEs
<b>ANTONIO SALAS (TRAMITES GÉMINIS)</b>					
BALEROS Y SUMINISTROS INDUSTRIALES	<a href="mailto:tramitgem@yahoo.com.mx">tramitgem@yahoo.com.mx</a>	Antonio Salas Lun		(55) 5738 2056	BALEROS
SUMINISTROS INDUSTRIALES DE PUEBLA					CADENAS Y BANDAS
LUCK LAND DE MEXICO					MUEBLES
BALEROS INTERNACIONALES					BALEROS
ZEKHU INTERNACIONAL S.A. DE C.V.					BOCINAS PARA AUTO
GIOVANNI DE MÉXICO, S.A. DE C.V.	<a href="mailto:traficoint@giovannimex.net">traficoint@giovannimex.net</a>	Angel Velazco		(55) 5358 1532	TELAS
Pallium sa de cv	<a href="mailto:Manuel.Rodriguez">Manuel.Rodriguez</a>			(55) 5824 4686	
<b>ANTONIO SALDAÑA</b>					
COMERCIALIZADORA E IMPORTADORA AGUILA	<a href="mailto:a_saldana@cablevision.net.mx">a_saldana@cablevision.net.mx</a>	Antonio Saldaña			LONAS
<b>PANTRANS SA DE CV / SS22</b>					
PLASTIC OMNIUMN	<a href="mailto:claudia@pantrans.com.mx">claudia@pantrans.com.mx</a>	Claudia Hernandez	Pantrans	Tel. 5566-8955, 5566-6456	AUTOPARTES

**Fuente: AVSA Agencia Aduanal**

**Ejecutivo: Elizabeth**

TRAFIMAR RELOCATION SERVICES INC	<a href="mailto:r.garcia@trafimarrelo.com.mx">r.garcia@trafimarrelo.com.mx</a>	Rosa Garcia	Tráfico director y coordinadora	(55) 5301 6524	MENAJES
TRANSCONTAINER INTERNATIONAL	<a href="mailto:alejandraj@transcontainer-group.com">alejandraj@transcontainer-group.com</a>	Alejandra Jimenez	Ejecutivo de Trafico	(55) 5398 2323	MENAJES
SOLAR RELOCATION SERVICES	<a href="mailto:a.ortiz@solarrelocation.com.mx">a.ortiz@solarrelocation.com.mx</a>	Alejandra Ortiz	Ejecutivo de Trafico	Ph : (55) 5395 0058 Fx : (55) 5557 4566	MENAJES
MENDOZA BALDERAS MOVING	<a href="mailto:marcelabalderas@marcelabalderas.com">marcelabalderas@marcelabalderas.com</a>	Marcela Balderas	Ejecutivo de Trafico	(33) 3810 4133	MENAJES
SEYMI	<a href="mailto:exportacion@seymi.com.mx">exportacion@seymi.com.mx</a>	Ileana Albores	Ejecutivo de Trafico	(33) 3603 0000 Direct Fax:(33) 3603 15 53 (33) 3603 20 33	MENAJES
MULTI TRANSPORTES MEX, SA DE C	<a href="mailto:marisol@multitransportesmex.com.mx">marisol@multitransportesmex.com.mx</a>	Marisol Almazan	Ejecutivo de Trafico	PH: (55) 5362-5141, 5362-5758 ID Nextel 159222*8 Fax: (55) 5398-2739	MENAJES
CROWN WORLDWIDE	<a href="mailto:oramirez@crowrelo.com">oramirez@crowrelo.com</a> <a href="mailto:ksuastegui@crowrelo.com">ksuastegui@crowrelo.com</a>	Oscar Ramirez Karen Suastegui	Ejecutivo de Trafico	(55) 53965550	MENAJES
INTERVAN	<a href="mailto:lulu@intervan.org">lulu@intervan.org</a>	Lourdes Arteaga	Ejecutivo de Trafico	Tels. 5574-6285; 5264-3079 Fax: 5564-6760	MENAJES
MEXPACK (México Pacific Internacional Removalas)	<a href="mailto:jan@mexpack.com">jan@mexpack.com</a>	Jan Pedersen	Director	Tel.: (55) 53 58 69 58 Fax: (55) 53 57 08 59	MENAJES

**Fuente:** AVSA Agencia Aduanal



## Anexo 19. Reporte de Pedimentos por Ejecutivo del mes de octubre

Ejecutivo: Silvia Cuevas

REF.	PED.	TIPO		CLIENTE	FECHA	EJECUTIVO
A808309	3879-8008583	EXP	K1	SUKARNE, S.A. DE C.V.	15/10/2008	SILVIA YANET CUEVAS ORTIZ
A808490	3879-8008761	EXP	K1	INSTALACIONES Y MAQUINARIA INN	31/10/2008	SILVIA YANET CUEVAS ORTIZ
A808492	3879-8008764	EXP	K1	INSTALACIONES Y MAQUINARIA INN	03/10/2008	SILVIA YANET CUEVAS ORTIZ
A808590	3879-8008865	IMP	A1	GRUPO ALMOS, S.A. DE C.V.	07/10/2008	SILVIA YANET CUEVAS ORTIZ
A808634	3879-8008916	IMP	A1	GRUPO ALMOS, S.A. DE C.V.	08/10/2008	SILVIA YANET CUEVAS ORTIZ
A808635	3879-8008917	IMP	A1	GRUPO ALMOS, S.A. DE C.V.	08/10/2008	SILVIA YANET CUEVAS ORTIZ
A808636	3879-8008918	IMP	A1	GRUPO ALMOS, S.A. DE C.V.	09/10/2008	SILVIA YANET CUEVAS ORTIZ
A808867	3879-8009180	IMP	A1	GRUPO ALMOS, S.A. DE C.V.	14/10/2008	SILVIA YANET CUEVAS ORTIZ
A809090	3879-8009441	IMP	A1	GRUPO ALMOS, S.A. DE C.V.	23/10/2008	SILVIA YANET CUEVAS ORTIZ
A809108	3879-8009459	IMP	A1	GRUPO ALMOS, S.A. DE C.V.	21/10/2008	SILVIA YANET CUEVAS ORTIZ
A808235	3879-8008469	IMP	A1	SUKARNE, S.A. DE C.V.	02/10/2008	SILVIA YANET CUEVAS ORTIZ
A808352	3879-8008633	IMP	A1	SUKARNE, S.A. DE C.V.	06/10/2008	SILVIA YANET CUEVAS ORTIZ
A808432	3879-8008718	IMP	A1	SUKARNE, S.A. DE C.V.	02/10/2008	SILVIA YANET CUEVAS ORTIZ
A808518	3879-8008783	IMP	A1	SUKARNE, S.A. DE C.V.	16/10/2008	SILVIA YANET CUEVAS ORTIZ
A808519	3879-8008784	IMP	A1	SUKARNE, S.A. DE C.V.	16/10/2008	SILVIA YANET CUEVAS ORTIZ
A808785	3879-8009099	IMP	A1	SUKARNE, S.A. DE C.V.	17/10/2008	SILVIA YANET CUEVAS ORTIZ
A809003	3879-8009315	IMP	A1	SUKARNE, S.A. DE C.V.	22/10/2008	SILVIA YANET CUEVAS ORTIZ
A807106	3879-8007266	IMP	A1	INSTALACIONES Y MAQUINARIA INN	10/10/2008	SILVIA YANET CUEVAS ORTIZ
A807108	3879-8007268	IMP	A1	INSTALACIONES Y MAQUINARIA INN	09/10/2008	SILVIA YANET CUEVAS ORTIZ
A807655	3879-8007896	IMP	A1	INSTALACIONES Y MAQUINARIA INN	08/10/2008	SILVIA YANET CUEVAS ORTIZ
A807738	3879-8007988	IMP	A1	INSTALACIONES Y MAQUINARIA INN	28/10/2008	SILVIA YANET CUEVAS ORTIZ
A807739	3879-8007989	IMP	A1	INSTALACIONES Y MAQUINARIA INN	28/10/2008	SILVIA YANET CUEVAS ORTIZ
A807740	3879-8007990	IMP	A1	INSTALACIONES Y MAQUINARIA INN	28/10/2008	SILVIA YANET CUEVAS ORTIZ
A807770	3879-8008026	IMP	A1	INSTALACIONES Y MAQUINARIA INN	07/10/2008	SILVIA YANET CUEVAS ORTIZ
A807918	3879-8008154	IMP	A1	INSTALACIONES Y MAQUINARIA INN	30/10/2008	SILVIA YANET CUEVAS ORTIZ
A808255	3879-8008506	IMP	A1	INSTALACIONES Y MAQUINARIA INN	02/10/2008	SILVIA YANET CUEVAS ORTIZ
A808320	3879-8008592	IMP	A1	INSTALACIONES Y MAQUINARIA INN	07/10/2008	SILVIA YANET CUEVAS ORTIZ
A808321	3879-8008593	IMP	A1	INSTALACIONES Y MAQUINARIA INN	07/10/2008	SILVIA YANET CUEVAS ORTIZ
A808520	3879-8008785	IMP	A1	INSTALACIONES Y MAQUINARIA INN	09/10/2008	SILVIA YANET CUEVAS ORTIZ
A808521	3879-8008786	IMP	A1	INSTALACIONES Y MAQUINARIA INN	09/10/2008	SILVIA YANET CUEVAS ORTIZ
A808522	3879-8008787	IMP	A1	INSTALACIONES Y MAQUINARIA INN	09/10/2008	SILVIA YANET CUEVAS ORTIZ
A808550	3879-8008814	IMP	A1	INSTALACIONES Y MAQUINARIA INN	09/10/2008	SILVIA YANET CUEVAS ORTIZ
A808551	3879-8008815	IMP	A1	INSTALACIONES Y MAQUINARIA INN	09/10/2008	SILVIA YANET CUEVAS ORTIZ
A808622	3879-8008901	IMP	A1	INSTALACIONES Y MAQUINARIA INN	10/10/2008	SILVIA YANET CUEVAS ORTIZ
A808623	3879-8008902	IMP	A1	INSTALACIONES Y MAQUINARIA INN	10/10/2008	SILVIA YANET CUEVAS ORTIZ
A808663	3879-8008944	IMP	A1	INSTALACIONES Y MAQUINARIA INN	14/10/2008	SILVIA YANET CUEVAS ORTIZ
A808664	3879-8008946	IMP	A1	INSTALACIONES Y MAQUINARIA INN	14/10/2008	SILVIA YANET CUEVAS ORTIZ
A808665	3879-8008947	IMP	A1	INSTALACIONES Y MAQUINARIA INN	14/10/2008	SILVIA YANET CUEVAS ORTIZ
A808666	3879-8008948	IMP	A1	INSTALACIONES Y MAQUINARIA INN	14/10/2008	SILVIA YANET CUEVAS ORTIZ
A808667	3879-8008949	IMP	A1	INSTALACIONES Y MAQUINARIA INN	15/10/2008	SILVIA YANET CUEVAS ORTIZ
A808668	3879-8008950	IMP	A1	INSTALACIONES Y MAQUINARIA INN	15/10/2008	SILVIA YANET CUEVAS ORTIZ
A808773	3879-8009066	IMP	A1	INSTALACIONES Y MAQUINARIA INN	21/10/2008	SILVIA YANET CUEVAS ORTIZ
A808774	3879-8009067	IMP	A1	INSTALACIONES Y MAQUINARIA INN	21/10/2008	SILVIA YANET CUEVAS ORTIZ
A809252	3879-8009606	IMP	A1	INSTALACIONES Y MAQUINARIA INN	30/10/2008	SILVIA YANET CUEVAS ORTIZ
A809253	3879-8009607	IMP	A1	INSTALACIONES Y MAQUINARIA INN	30/10/2008	SILVIA YANET CUEVAS ORTIZ
A809254	3879-8009608	IMP	A1	INSTALACIONES Y MAQUINARIA INN	30/10/2008	SILVIA YANET CUEVAS ORTIZ
A808739	3879-8009019	IMP	A1	SANCHEZ NAVARRO SALVADOR	20/10/2008	SILVIA YANET CUEVAS ORTIZ
A809046	3879-8009379	IMP	A1	TIENDAS CHEDRAUI, S.A. DE C.V.	27/10/2008	SILVIA YANET CUEVAS ORTIZ

## Ejecutivo: Mabel Urdiales

REF.	PED.	TIPO		CLIENTE	FECHA	EJECUTIVO
A808192	3879-8008448	IMP	A1	AGRIBRANDS PURINA MEXICO, S.A.	09/10/2008	MABEL URDIALES CASTILLO
A808193	3879-8008449	IMP	A1	AGRIBRANDS PURINA MEXICO, S.A.	22/10/2008	MABEL URDIALES CASTILLO
A808419	3879-8008693	IMP	A1	AGRIBRANDS PURINA MEXICO, S.A.	22/10/2008	MABEL URDIALES CASTILLO
A807929	3879-8008194	IMP	A1	ASSA ABLOY OCCIDENTE, S.A. DE C	03/10/2008	MABEL URDIALES CASTILLO
A808536	3879-8008821	IMP	A1	ASSA ABLOY OCCIDENTE, S.A. DE C	02/10/2008	MABEL URDIALES CASTILLO
A808537	3879-8008816	IMP	A1	ASSA ABLOY OCCIDENTE, S.A. DE C	03/10/2008	MABEL URDIALES CASTILLO
A808539	3879-8008831	IMP	A1	ASSA ABLOY OCCIDENTE, S.A. DE C	07/10/2008	MABEL URDIALES CASTILLO
A809123	3879-8009472	IMP	A1	ASSA ABLOY OCCIDENTE, S.A. DE C	22/10/2008	MABEL URDIALES CASTILLO
A809124	3879-8009473	IMP	A1	ASSA ABLOY OCCIDENTE, S.A. DE C	30/10/2008	MABEL URDIALES CASTILLO
A809125	3879-8009474	IMP	A1	ASSA ABLOY OCCIDENTE, S.A. DE C	17/10/2008	MABEL URDIALES CASTILLO
A809126	3879-8009475	IMP	A1	ASSA ABLOY OCCIDENTE, S.A. DE C	22/10/2008	MABEL URDIALES CASTILLO
A809130	3879-8009485	IMP	A1	ASSA ABLOY OCCIDENTE, S.A. DE C	23/10/2008	MABEL URDIALES CASTILLO
A809166	3879-8009552	IMP	A1	ASSA ABLOY OCCIDENTE, S.A. DE C	22/10/2008	MABEL URDIALES CASTILLO
A809188	3879-8009554	IMP	A1	ASSA ABLOY OCCIDENTE, S.A. DE C	22/10/2008	MABEL URDIALES CASTILLO
A809211	3879-8009735	IMP	A1	ASSA ABLOY OCCIDENTE, S.A. DE C	25/10/2008	MABEL URDIALES CASTILLO
A809223	3879-8009578	IMP	A1	ASSA ABLOY OCCIDENTE, S.A. DE C	24/10/2008	MABEL URDIALES CASTILLO
A809235	3879-8009590	IMP	A1	ASSA ABLOY OCCIDENTE, S.A. DE C	28/10/2008	MABEL URDIALES CASTILLO
A809236	3879-8009591	IMP	A1	ASSA ABLOY OCCIDENTE, S.A. DE C	28/10/2008	MABEL URDIALES CASTILLO
A809237	3879-8009595	IMP	A1	ASSA ABLOY OCCIDENTE, S.A. DE C	28/10/2008	MABEL URDIALES CASTILLO
A809245	3879-8009602	IMP	A1	ASSA ABLOY OCCIDENTE, S.A. DE C	28/10/2008	MABEL URDIALES CASTILLO
A808904	3879-8009443	IMP	A1	CAMFIVE DE MEXICO, S.A. DE C.V.	17/10/2008	MABEL URDIALES CASTILLO
A808933	3879-8009445	IMP	A1	CAMFIVE DE MEXICO, S.A. DE C.V.	17/10/2008	MABEL URDIALES CASTILLO
A808459	3879-8007061	IMP	A1	COMATLAS DE OCCIDENTE, S.A. DE	03/10/2008	MABEL URDIALES CASTILLO
A808523	3879-8008797	IMP	A1	COMATLAS DE OCCIDENTE, S.A. DE	03/10/2008	MABEL URDIALES CASTILLO
A808540	3879-8008801	IMP	A1	COMATLAS DE OCCIDENTE, S.A. DE	03/10/2008	MABEL URDIALES CASTILLO
A808541	3879-8008803	IMP	A1	COMATLAS DE OCCIDENTE, S.A. DE	03/10/2008	MABEL URDIALES CASTILLO
A808542	3879-8008805	IMP	A1	COMATLAS DE OCCIDENTE, S.A. DE	03/10/2008	MABEL URDIALES CASTILLO
A808543	3879-8008809	IMP	A1	COMATLAS DE OCCIDENTE, S.A. DE	03/10/2008	MABEL URDIALES CASTILLO
A808544	3879-8008810	IMP	A1	COMATLAS DE OCCIDENTE, S.A. DE	03/10/2008	MABEL URDIALES CASTILLO
A808545	3879-8008812	IMP	A1	COMATLAS DE OCCIDENTE, S.A. DE	03/10/2008	MABEL URDIALES CASTILLO
A808552	3879-8008818	IMP	A1	COMATLAS DE OCCIDENTE, S.A. DE	03/10/2008	MABEL URDIALES CASTILLO
A808554	3879-8008819	IMP	A1	COMATLAS DE OCCIDENTE, S.A. DE	03/10/2008	MABEL URDIALES CASTILLO
A808556	3879-8008820	IMP	A1	COMATLAS DE OCCIDENTE, S.A. DE	03/10/2008	MABEL URDIALES CASTILLO
A808557	3879-8008822	IMP	A1	COMATLAS DE OCCIDENTE, S.A. DE	03/10/2008	MABEL URDIALES CASTILLO
A808558	3879-8008823	IMP	A1	COMATLAS DE OCCIDENTE, S.A. DE	03/10/2008	MABEL URDIALES CASTILLO
A808560	3879-8008824	IMP	A1	COMATLAS DE OCCIDENTE, S.A. DE	03/10/2008	MABEL URDIALES CASTILLO
A808561	3879-8008825	IMP	A1	COMATLAS DE OCCIDENTE, S.A. DE	03/10/2008	MABEL URDIALES CASTILLO
A808562	3879-8008826	IMP	A1	COMATLAS DE OCCIDENTE, S.A. DE	03/10/2008	MABEL URDIALES CASTILLO
A808563	3879-8008827	IMP	A1	COMATLAS DE OCCIDENTE, S.A. DE	03/10/2008	MABEL URDIALES CASTILLO
A808564	3879-8008828	IMP	A1	COMATLAS DE OCCIDENTE, S.A. DE	03/10/2008	MABEL URDIALES CASTILLO
A808744	3879-8009039	IMP	A1	COMATLAS DE OCCIDENTE, S.A. DE	09/10/2008	MABEL URDIALES CASTILLO
A808745	3879-8009040	IMP	A1	COMATLAS DE OCCIDENTE, S.A. DE	09/10/2008	MABEL URDIALES CASTILLO
A808746	3879-8009041	IMP	A1	COMATLAS DE OCCIDENTE, S.A. DE	09/10/2008	MABEL URDIALES CASTILLO
A808747	3879-8009042	IMP	A1	COMATLAS DE OCCIDENTE, S.A. DE	09/10/2008	MABEL URDIALES CASTILLO
A808748	3879-8009043	IMP	A1	COMATLAS DE OCCIDENTE, S.A. DE	09/10/2008	MABEL URDIALES CASTILLO
A808749	3879-8009044	IMP	A1	COMATLAS DE OCCIDENTE, S.A. DE	09/10/2008	MABEL URDIALES CASTILLO
A808750	3879-8009045	IMP	A1	COMATLAS DE OCCIDENTE, S.A. DE	09/10/2008	MABEL URDIALES CASTILLO

A808751	3879-8009046	IMP	A1	COMATLAS DE OCCIDENTE, S.A. DE	09/10/2008	MABEL URDIALES CASTILLO
A808752	3879-8009047	IMP	A1	COMATLAS DE OCCIDENTE, S.A. DE	09/10/2008	MABEL URDIALES CASTILLO
A808753	3879-8009048	IMP	A1	COMATLAS DE OCCIDENTE, S.A. DE	09/10/2008	MABEL URDIALES CASTILLO
A808754	3879-8009049	IMP	A1	COMATLAS DE OCCIDENTE, S.A. DE	09/10/2008	MABEL URDIALES CASTILLO
A808755	3879-8009050	IMP	A1	COMATLAS DE OCCIDENTE, S.A. DE	09/10/2008	MABEL URDIALES CASTILLO
A808756	3879-8009051	IMP	A1	COMATLAS DE OCCIDENTE, S.A. DE	09/10/2008	MABEL URDIALES CASTILLO
A808757	3879-8009052	IMP	A1	COMATLAS DE OCCIDENTE, S.A. DE	09/10/2008	MABEL URDIALES CASTILLO
A808890	3879-8009225	IMP	A1	COMATLAS DE OCCIDENTE, S.A. DE	13/10/2008	MABEL URDIALES CASTILLO
A808892	3879-8009226	IMP	A1	COMATLAS DE OCCIDENTE, S.A. DE	13/10/2008	MABEL URDIALES CASTILLO
A808893	3879-8009227	IMP	A1	COMATLAS DE OCCIDENTE, S.A. DE	13/10/2008	MABEL URDIALES CASTILLO
A808894	3879-8009228	IMP	A1	COMATLAS DE OCCIDENTE, S.A. DE	13/10/2008	MABEL URDIALES CASTILLO
A808895	3879-8009229	IMP	A1	COMATLAS DE OCCIDENTE, S.A. DE	13/10/2008	MABEL URDIALES CASTILLO
A808897	3879-8009230	IMP	A1	COMATLAS DE OCCIDENTE, S.A. DE	14/10/2008	MABEL URDIALES CASTILLO
A808899	3879-8009232	IMP	A1	COMATLAS DE OCCIDENTE, S.A. DE	14/10/2008	MABEL URDIALES CASTILLO
A808900	3879-8009233	IMP	A1	COMATLAS DE OCCIDENTE, S.A. DE	14/10/2008	MABEL URDIALES CASTILLO
A808901	3879-8009234	IMP	A1	COMATLAS DE OCCIDENTE, S.A. DE	14/10/2008	MABEL URDIALES CASTILLO
A808902	3879-8009235	IMP	A1	COMATLAS DE OCCIDENTE, S.A. DE	14/10/2008	MABEL URDIALES CASTILLO
A808903	3879-8009236	IMP	A1	COMATLAS DE OCCIDENTE, S.A. DE	14/10/2008	MABEL URDIALES CASTILLO
A808963	3879-8009429	IMP	A1	COMATLAS DE OCCIDENTE, S.A. DE	17/10/2008	MABEL URDIALES CASTILLO
A808964	3879-8009430	IMP	A1	COMATLAS DE OCCIDENTE, S.A. DE	17/10/2008	MABEL URDIALES CASTILLO
A808965	3879-8009431	IMP	A1	COMATLAS DE OCCIDENTE, S.A. DE	17/10/2008	MABEL URDIALES CASTILLO
A808966	3879-8009432	IMP	A1	COMATLAS DE OCCIDENTE, S.A. DE	17/10/2008	MABEL URDIALES CASTILLO
A808954	3879-8009360	IMP	A4	LG CHEM, LTD	21/10/2008	MABEL URDIALES CASTILLO
A808955	3879-8009361	IMP	A4	LG CHEM, LTD	21/10/2008	MABEL URDIALES CASTILLO
A808956	3879-8009362	IMP	A4	LG CHEM, LTD	21/10/2008	MABEL URDIALES CASTILLO
A808957	3879-8009363	IMP	A4	LG CHEM, LTD	21/10/2008	MABEL URDIALES CASTILLO
A809270	3879-8009626	IMP	BA	DONALD ALLAN CLEMENTS	29/10/2008	MABEL URDIALES CASTILLO
A808401	3879-8008675	IMP	BA	HAE IN HWANG	02/10/2008	MABEL URDIALES CASTILLO
A808404	3879-8007058	IMP	BA	JEANETTE FLORA YOUNG	01/10/2008	MABEL URDIALES CASTILLO
A808495	3879-8008768	IMP	BA	JEONGSEOK ROH	08/10/2008	MABEL URDIALES CASTILLO
A808891	3879-8009495	IMP	BA	JHON MICHAEL GILLINGHAM	18/10/2008	MABEL URDIALES CASTILLO
A808889	3879-8009382	IMP	BA	JOSE ALEJANDRO PADILLA	21/10/2008	MABEL URDIALES CASTILLO
A809174	3879-8009715	IMP	BA	JOSE PABLO RUIZ FABRES	24/10/2008	MABEL URDIALES CASTILLO
A808420	3879-8008695	IMP	BA	KOCH HANS-RUDIGER	27/10/2008	MABEL URDIALES CASTILLO
A807855	3879-8009267	IMP	BA	MARK ANTHONY KUCHLER	15/10/2008	MABEL URDIALES CASTILLO
A808247	3879-8007060	IMP	BA	OSCAR OMAR OVERLEY CASTRO	10/10/2008	MABEL URDIALES CASTILLO
A808766	3879-8009068	IMP	BA	TSAI MING YAO	14/10/2008	MABEL URDIALES CASTILLO
A809392	3879-8009761	IMP	BA	WILLIAM JOHN HAWKES	29/10/2008	MABEL URDIALES CASTILLO
A808366	3879-8008673	IMP	BA	WONTAE CHUNG	02/10/2008	MABEL URDIALES CASTILLO

156

**Fuente:** AVSA Agencia Aduanal



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

# ACTA DE DISERTACIÓN PÚBLICA

No. 00103

Matrícula: 206381082

LA ORGANIZACION RITUAL DE AVSA, AGENCIA ADUANAL: PRACTICAS, OPERACIONES Y UNIVERSOS SIMBOLICOS

En México, D.F., se presentaron a las 15:00 horas del día 1 del mes de septiembre del año 2010 en la Unidad Iztapalapa de la Universidad Autónoma Metropolitana, los suscritos miembros del jurado:

DRA. MARIA TERESA DEL SOCORRO MONTOYA FLORES  
DRA. ROSA ISELA GARCIA HERRERA  
DR. OSCAR LOZANO CARRILLO

Bajo la Presidencia de la primera y con carácter de Secretario el último, se reunieron a la presentación de la Disertación Pública cuya denominación aparece al margen, para la obtención del grado de:

DOCTORA EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES  
DE: MARTHA BEATRIZ SANTA ANA ESCOBAR

y de acuerdo con el artículo 78 fracción IV del Reglamento de Estudios Superiores de la Universidad Autónoma Metropolitana, los miembros del jurado resolvieron:

*Aprobar*

Acto continuo, la presidenta del jurado comunicó a la interesada el resultado de la evaluación y, en caso aprobatorio, le fue tomada la protesta.



MARTHA BEATRIZ SANTA ANA ESCOBAR  
ALUMNA

REVISO

LIC. JULIO CESAR DE LARA SASSI  
DIRECTOR DE SISTEMAS ESCOLARES

DIRECTOR DE LA DIVISIÓN DE CSH

DR. JOSE OCTAVIO NATERAS DOMINGUEZ

PRESIDENTA

DRA. MARIA TERESA DEL SOCORRO MONTOYA FLORES

VOCAL

DRA. ROSA ISELA GARCIA HERRERA

SECRETARIO

DR. OSCAR LOZANO CARRILLO