



**Universidad de Granada**

FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS

**CARACTERIZACIÓN DE “LA CULTURA ORGANIZACIONAL” DE  
UNA UNIDAD PRODUCTORA DE ALIMENTOS LÁCTEOS Y  
DERIVADOS UBICADA EN LA CIUDAD DE COATEPEC, VERACRUZ,  
MÉXICO.**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE

DOCTOR

PRESENTA

JUAN MANUEL ORTIZ GARCÍA

DIRECTORA

DRA. RAQUEL MARTÍNEZ CHICÓN

GRANADA, ESPAÑA, 23 DE MAYO DE 2016

Editor: Universidad de Granada. Tesis Doctorales

Autor: Juan Manuel Ortiz García

ISBN: 978-84-9125-930-5

URI: <http://hdl.handle.net/10481/43904>

<b>Índice</b>	<b>Pág.</b>
Introducción	1
Capítulo I. La organización y su cultura	4
1.1 Del objeto de estudio y su concepto	5
1.2 De la entidad productiva denominada Organización	9
1.3 Del concepto de cultura al de cultura organizacional	29
1.3.1 Respecto al concepto de Cultura	30
1.3.2 Sobre el concepto de Cultura Organizacional	50
Capítulo II. Estado del conocimiento sobre el objeto de estudio	71
Capítulo III. Metodología	93
3.1 Planificación del estudio	94
Descripción de la situación	94
Pregunta de investigación	98
Objetivos de investigación	98
Justificación	99
Población	104
Muestra	118
Tipo de estudio	120
Técnicas e instrumentos	121

<b>Índice (Continuación)</b>	<b>Pág.</b>
3.2 Proceso de producción de datos	124
3.3 Análisis e interpretación de los datos	126
Capítulo IV. Resultados	127
Capítulo V. Discusión.	306
Anexos	312
Bibliografía.	319

## Agradecimientos

*A Dios*

*A mis dos casas de estudio*

*Universidad Veracruzana y Universidad de Granada*

*Por contribuir a mi formación profesional.*

*Al Dr. F. Javier García Castaño*

*Coordinador del Programa Doctoral Estudios Migratorios de la*

*Universidad de Granada, por el apoyo brindado.*

*A la Dra. Raquel Martínez Chicón*

*Directora de esta tesis*

*Por su valiosa guía para la realización de este trabajo.*

*A los miembros del Tribunal, Doctores Francisco Javier García Castaño,*

*Nieves Pérez Ortega, Antolín Martínez Granados, Eva María González*

*Berea, Nina Kressova, Natalia Morales Mena y Antonia Olmos Alcaraz,*

*por el tiempo dedicado a la lectura de esta tesis.*

*A los señores*

*María José Pérez Sánchez y Jesús Orea Manzano*

*Hotel Sacromonte*

*Por su valioso apoyo al brindarme un espacio en el hotel, para la redacción de este trabajo, y por el afecto mostrado.*

*Al personal de este hotel por sus atenciones y apoyo durante mi estancia en esta hermosa ciudad.*

*Sr. José María País Moleón, Sr. Valentín López Garrido, Sr. Carlos García*

*García, y Sra. Inmaculada Concepción Prieto Durán.*

## INTRODUCCIÓN

Cualquier estudio que nos ayude a comprender el mundo en el que vivimos resulta interesante y enriquecedor, y tratándose del ser humano y de las sociedades que ha creado, consideramos, aparte de ello resulta fascinante y representa un reto dada la complejidad de su naturaleza y la variedad de posibilidades que ello representa.

En la división disciplinar que contempla tanto a la natura como a la cultura, destaca la llamada ciencia antropológica como la principal custodia del estudio del hombre y de su cultura. No obstante, toda disciplina que se enfoque en comprender la amplia gama de características propias del ser humano, se encuentra en la posibilidad de abordar su naturaleza a través del proceso de investigación.

En este sentido, si bien las disciplinas que conforman la ciencia empresarial fueron creadas para coadyuvar a las funciones sustantivas de la organización productiva, y con este criterio se han abocado al estudio de las dos principales finalidades de la empresa, no hay excusa para cerrar sus fronteras hacia otros horizontes que al abordarlos enriquezcan su misión.

Toda vez que las organizaciones son pensadas por personas, están integradas por personas y orientan sus esfuerzos a satisfacer necesidades de las personas, el ámbito de su comprensión requiere de dicha apertura.

Si bien en el campo disciplinar de la ciencia empresarial existe un área encargada de estudiar al ser humano en el contexto laboral, su estudio se ha enfocado en mayor grado a la gestión de sus competencias para coadyuvar a la eficiencia del quehacer de la entidad productiva. Aun cuando hoy día

existe un campo de conocimientos que se orienta a comprender el comportamiento del ser humano en este contexto, todavía existen zonas susceptibles de abordar para abonar a este conocimiento. Una de estas zonas es la cultura, y con mayor precisión la denominada cultura organizacional.

No hace más de cuatro décadas que el interés por el estudio de este fenómeno en el contexto gerencial comenzó a florecer. Diversas inquietudes a partir de entonces han tenido lugar cristalizando en diversos estudios que han aportado tanto al conocimiento del mismo como a la metodología necesaria para lograr su cometido. Los resultados están a la vista tanto en el aspecto teórico como en el avance del estado del conocimiento a través de la investigación; todo ello, para coadyuvar a la construcción de una teoría y práctica de la cultura organizacional.

El presente estudio abordó este tópico teniendo como propósito la aproximación a la caracterización de la cultura de una entidad productiva, en el marco de dos perspectivas teóricas. El resultado, precisamente esa aproximación. El trabajo que por este medio se presenta incluyó diversas acciones que a manera de capítulos quedan aquí de manifiesto.

En el capítulo uno se exponen algunos postulados teóricos relacionados tanto con el objeto de estudio como del contexto donde el fenómeno que corresponde tiene lugar. De esta manera, tres son los temas que en éste se abordan: la organización como escenario donde el ser humano representa sus roles y en el que a través de las relaciones con sus semejantes emerge la cultura, el tópico cultural visualizado de manera general tratando de comprender su naturaleza y estudiar el concepto que le corresponde, y la conceptualización de ella en el contexto organizacional a fin de comprender

también su naturaleza, y de estar en posibilidades de acercarnos a un concepto que se adecue al quehacer que allí se desarrolla.

El capítulo dos expone un ejemplo del avance del conocimiento presentando tres propuestas teóricas que consideramos pudieron establecer las bases del estudio desarrollado así como la exposición de algunas investigaciones que respecto a la cultura organizacional se han realizado en los últimos años.

El tercer capítulo presenta el desarrollo metodológico seguido para la realización del estudio, contextualizando la situación donde el mismo tuvo lugar; estableciendo la pregunta de investigación y los objetivos que le orientaron; definiendo a la población sujeto de estudio y determinando a las unidades de análisis a través del proceso de muestreo; y estableciendo las estrategias para producir los datos que se estimaron pertinentes.

El capítulo cuatro expone los resultados obtenidos a través del proceso realizado, presentando a manera de gráficos los datos producidos con las descripciones que les corresponden. Culmina con la caracterización objeto de esta investigación.

Finalmente, el capítulo cinco expone algunos aspectos a considerar para valorar el estudio realizado; ello considerando tanto las limitaciones como los puntos que consideramos favorables en cuanto a la aportación a la teoría que enmarca al objeto de estudio.

En espera de que el material que se presenta tenga una utilidad que abone a la construcción de este relevante campo de conocimientos, tierra nueva y fértil a la vez, en seguida iniciamos este recorrido.

# CAPÍTULO I

## La organización y su cultura

Uno de los aspectos que sobresalen por la relevancia de su aportación en un trabajo de investigación es el que corresponde a los marcos de referencia. De ellos, destaca el marco teórico-conceptual mismo que involucra tanto la idea principal del fenómeno a estudiar como los diversos fundamentos teóricos y elementos empíricos antecedentes que la respaldan.

El presente capítulo refiere a los postulados teóricos que se consideraron pertinentes para comprender el objeto de estudio de la investigación realizada; a tal fin, dichos postulados se incluyen en dos apartados que abordan conceptos que desde el punto de vista particular y dada la naturaleza del estudio, guardan vinculación, a saber: la organización productiva como constructo social y escenario donde el hombre se realiza en sus dos funciones primordiales: el pensar y el hacer, y la cultura como resultado de la actividad humana en sociedad, orientando su contextualización hacia el entorno organizacional.

En este entendido, a continuación se expone.

## 1.1 Del objeto de estudio y su concepto

*Cualquier estudio que tenga como núcleo los fenómenos culturales impacta directamente en la sociedad puesto que es ella misma la gran creadora de cultura; el estudio sobre la propia sociedad necesariamente está asociado a los fenómenos culturales, entonces si uno estudia la cultura de una sociedad la hace más rica.*

**Pérez Monfort**

Es un hecho que en la actualidad nuestras sociedades se caracterizan por generar nuevos y más complejos sistemas de información así como por estar constituidas por organizaciones. En el ámbito del entorno que le rodea, estas entidades sociales, producto de las necesidades humanas, crean, desarrollan y mantienen determinadas formas de pensar que derivan en estructuras a partir de las cuales se determinan las formas de hacer además de los roles sociales encargados de las acciones que competen, con la consecuente producción de diversos artefactos. En este contexto se producen distintos comportamientos que permiten el desarrollo de estas entidades, y por ende de la sociedad y de las personas que las integran.

Es en este marco donde el hombre halla referentes a partir de los cuales se identifica, y hace o rehace una manera específica de pensar, de ser y de actuar que a la vez influye en los diferentes contextos donde se desenvuelve; ello posibilita una dinámica entre los comportamientos individuales de los integrantes de una comunidad, y el comportamiento de los entornos organizacional y social donde se producen y reproducen las culturas.

El concepto del cual parte la realización del presente trabajo, descansa básicamente sobre tres premisas: las personas y sus necesidades, la organización que produce satisfactores a las mismas, y la cultura que en el contexto de estas entidades se genera.

El ser humano requiere de diversos recursos para sobrevivir; en la medida que existe una carencia de los mismos, se generan necesidades que de alguna manera trata de satisfacer. Al ser consciente de sus limitaciones, busca la cooperación de sus semejantes, acción que al concretarse da curso a una entidad social que hoy conocemos como organización<sup>1</sup>. De la convivencia resultante y de la consecuente socialización de experiencias individuales y grupales, deriva el fenómeno humano por excelencia denominado cultura, ese ente –tangible e intangible- que cobija la totalidad de acción humana y que crea una relación de influencia mutua con el entorno que le rodea.

Dado que esta entidad social es el resultado de la actividad humana en comunidad, y que la misma por naturaleza se encuentra enclavada en un sistema social, además de estar conformada principalmente por personas, no cabe la excepción para que en su interior se produzca y reproduzca el fenómeno cultural, que es resultado y reflejo a la vez, de la relación humana. De ello deriva el concepto de cultura organizacional, aquella que se crea, desarrolla y mantiene en el interior de cada organización, y que al igual que entre particularidades culturales de diferentes grupos humanos, permite a las organizaciones diferenciarse de otras entidades, determinando una forma de ser y de hacer que influye de manera relevante en el comportamiento humano de los actores organizacionales con ella ligados.

---

1. Acorde a Rodríguez Castro (2003), de *Organum, organi*: medios, instrumento.

Considerando lo antes mencionado, y acorde a Allaire y Firsirotu (1992), podemos visualizar que la organización -sin importar su naturaleza constitutiva- está compuesta por tres sistemas dinámicamente interrelacionados: un sistema socio-estructural compuesto de las relaciones establecidas entre las diferentes partes del diseño organizacional, sus estrategias, sus políticas y otros procesos formales de la gerencia necesarios para un adecuado funcionamiento; un sistema cultural que contiene diversos aspectos expresivos y afectivos de la organización en un colectivo de símbolos significativos; y el sistema integrado por los actores organizacionales<sup>2</sup>, conformados por un conjunto de competencias como el conocimiento, el talento, las experiencias y la personalidad entre otros, recursos que al ponerlos al servicio de la organización crean, forman y unifican de manera importante la vida de la misma, elaborando de forma activa una realidad organizacional coherente a partir del flujo continuo de los acontecimientos.

Toda vez que cada entidad organizacional está conformada principalmente por personas con características propias, y que al incorporarse a la misma propician interacciones en el marco de la cultura de la organización, se crea un fenómeno de aculturación mutuamente influyente entre las estructuras socio-estructurales de la organización y las características psico-conductuales de sus integrantes.

El hecho de que la organización se constituye como un importante referente de la vida humana, y que por la naturaleza social de esta entidad se posibilita en su interior la emergencia del fenómeno cultural, fue lo que llamó la atención para el desarrollo del presente trabajo de investigación.

---

2. Término acuñado por el autor de este trabajo para el desarrollo del mismo, en lugar del de 'empleados particulares' utilizado por Allaire y Firsirotu, ya que el concepto de *actor organizacional* resulta más incluyente para a todos los sujetos que participan en la organización, quienes sin duda son afectados por la cultura y a la vez contribuyen en la conformación de ésta.

Es bajo esta concepción que el fenómeno a estudiar en esta investigación es lo que se puede denominar como cultura organizacional; el contexto de estudio, una entidad productora de alimentos lácteos, que forma parte de una empresa transnacional con una fuerte tradición en México y en otras partes del mundo.

A continuación se aborda cada uno de los temas propuestos.

## **1.2 De la entidad productiva denominada Organización.**

No es noticia que a través de las organizaciones es posible satisfacer el cúmulo de necesidades que día a día aparecen en nuestra vida, entidades que de alguna manera fungen como el motor principal de nuestro comportamiento. Sin la existencia de estas entidades sociales, resultaría difícil sobrevivir en un mundo complejo y cada vez más globalizado.

Es en el seno de las organizaciones que transcurre nuestra vida; con su auxilio facilitamos nuestra concepción y nacimiento, crecemos y nos desarrollamos como personas y como elementos útiles a la sociedad, nos reproducimos como especie humana y llegado el momento, morimos.

Respecto a estas entidades, Lucas Marín (2013) expone su importancia al comentar que además de ser uno de los elementos que caracterizan la sociedad contemporánea, la complejidad de la vida en ella, conlleva a que las personas se asocien entre sí para lograr diversos propósitos; es por ello – concluye- que al ser una extensión del hombre para lograr sus metas, se constituyen como referentes de la existencia humana.

Y son referentes ya que una buena parte de nuestra vida –por no decir toda-, está vinculada a ellas, permitiéndonos satisfacer nuestras necesidades básicas y avanzadas. Es en ellas que nos desarrollamos y, como afirma Choza (2002), constituyen escenarios donde nos representamos a nosotros mismos, y representamos a un conjunto de elementos para actuar acorde a los diversos papeles que personificamos en los distintos ámbitos donde nos ubiquemos. Estos espacios están integrados por diversas dimensiones que ejercen influencia en el comportamiento, siendo la cultura una de las que más incidencia tiene en ello.

Sin importar su naturaleza, es un hecho que estas entidades sociales fueron pensadas para crear satisfactores a nuestras necesidades y coadyuvar tanto a nuestra supervivencia biológica y social, como a nuestra adecuada ubicación en el entorno. Ya desde los primeros tiempos, la asociación de seres humanos y la coordinación de sus actividades se tornaron como elementos indispensables para lograr dicha subsistencia.

Desde esta idea es posible vislumbrar la relevancia del trabajo conjunto que propicia el concepto que hoy día tenemos de las organizaciones. Pero ¿Qué son estas entidades? ¿Cuál es la razón de que surja la idea para su conformación? Enseguida se trata de ofrecer una respuesta a estos dos cuestionamientos. Para ello, se aborda en primera instancia a la naturaleza social del hombre.

El ser humano y su comportamiento han sido, son y seguramente seguirán siendo objetos de constante análisis e intervención; ello, a fin de predecir con mayor certeza su respuesta ante las situaciones cambiantes de su medio y contribuir a una mejor adaptación. En la realidad, esta empresa no resulta fácil de realizar dada la complejidad de la naturaleza del ser humano, de la que se derivan las diferencias que como individuos y colectivos tenemos, y respecto de las cuales se ha tratado de ofrecer explicaciones a través de los distintos campos de conocimiento y de las diversas posturas teóricas que se han construido.

Aun cuando existe una gran variedad de tratamientos sobre este tema a través de las diversas disciplinas que se interesan por el estudio del ser humano, para efectos del presente trabajo centraremos la atención en dos teorías que se considera, pueden sustentar la naturaleza social del hombre

en el marco de la organización productiva: el enfoque sistémico y holístico del ser humano, y la teoría de las necesidades humanas.

En cuanto a la primera de estas dos premisas, Arias y Heredia (2004) hacen referencia a la conceptualización del hombre como una unidad indivisible, integrada por lo que denomina “vertientes” y que se relacionan con el aspecto biológico donde la herencia juega un papel relevante; el psicológico directamente vinculado con la creación de las estructuras mentales, a partir de la relación y experiencia del individuo con los entornos físico y social; y, finalmente, el aspecto cultural ligado necesariamente al ámbito social al que pertenecemos.

Lo relevante de esta propuesta es que permite contemplar los tres grandes ámbitos que conforman la personalidad del ser humano; ésta, compuesta por el carácter –lo heredado- y el temperamento –lo aprendido-, posibilita nuestra adaptación al entorno garantizando de cierta manera la supervivencia.

De los tres elementos, la herencia ha constituido el objeto de estudio de varias disciplinas entre las que destaca la biología –y las derivaciones de ésta-, disciplina que acorde con Bigge y Hunt (1997), se interesa primordialmente por los aspectos de la constitución y funcionamiento de las criaturas vivientes. Además, afirman que aparte del tema de la herencia, también existen ciertas suposiciones básicas que se contraponen en cuanto a la relación entre el hombre y su ambiente. Dichas contraposiciones giran en torno a la naturaleza fundamental del primero en el sentido de su accionar: bien es un ser activo cuya realidad psicológica proviene de su interior y el entorno funciona para verificar su desarrollo natural, bien asume las circunstancias de dicho entorno como un ser pasivo, o bien existe una

verdadera interacción entre ambos con la influencia mutua que corresponda (Modelo Activo, Modelo Reactivo y Modelo Interactivo, respectivamente. (Bigge y Hunt, 1997: 51).

Lo relevante de estas dos propuestas es el hecho de considerar a la naturaleza humana como algo que es heredado y que ello provee al individuo de ciertas características físicas y conductuales que al ponerse en contacto con el entorno, son moldeadas para asegurar su adaptación al mismo.

Respecto a la vertiente psicológica, se puede decir que ésta tiene que ver directamente con la creación de las estructuras mentales, las cuales son producidas a partir de la relación y experiencia del individuo con los entornos físico y social, y que dicha estructura le permite manipular los elementos de estos entornos en su beneficio, lo cual concuerda con el Modelo Interactivo antes citado.

Una teoría que ha orientado la comprensión de esta estructura es la que propone Freud (citado por Bigge y Hunt, 1997:103), misma que ofrece una aportación interesante al proponer un sistema psíquico que divide a la mente en tres regiones íntimamente relacionadas –consciente, preconsciente e inconsciente- que tratan de explicar procesos interactuantes de nuestro ser y que coadyuvan a la conformación de lo que conocemos como personalidad. Así, se concibe que el *ello* (*das Es* en alemán o *id* en latín), está basado en la herencia genética y en los instintos que originan excitación somática, necesidades y deseos; que el *superyó* (*das Über Ich* en alemán, *superego* en Latín) cuya conformación se basa en el aprendizaje de las normas sociales, de alguna manera pone límites al *ello* regulando su emergencia; y el *yo* (*das Ich* en alemán, *ego* en latín) hace uso de la razón tratando de lograr un equilibrio adecuado entre las exigencias del *ello* y del *superyó*, a fin de

satisfacer las exigencias del primero, pero sin permitir perder el control de tales satisfacciones.

Finalmente la vertiente cultural, ligada necesariamente al aspecto social, hace referencia a las acciones que realizamos en interacción con las personas de nuestro contexto, interacción derivada de las necesidades que como seres vivos tenemos. El fenómeno de *enculturación*, a través del cual generamos dichas acciones, puede considerarse como el proceso por medio del cual una persona pasa a ser de un organismo biológico –tal y como nace-, a un organismo social, proceso que cristaliza en la medida en que el ser humano se desarrolla a través de las diversas etapas hasta llegar a constituirse en una persona adulta. No puede considerarse a un ser formado, en sentido psicológico, sino hasta que aprende a llevar a efecto en determinada proporción las actitudes, valoraciones, conocimientos de la comunidad donde pertenece.

Bajo estos considerandos se puede pensar que en tanto la vertiente biológica está determinada por el factor de la herencia, y la cultural lo está por el del aprendizaje, en la vertiente psicológica inciden ambos factores.

En lo que respecta a la premisa de las necesidades humanas, se parte del hecho de que el ser humano requiere para su supervivencia de ciertos elementos denominados satisfactores; en la medida que están ausentes, se crean necesidades que impulsan al individuo a actuar para lograr su consecución y alcanzar un equilibrio en la vida, actuación que a manera de proceso se le conoce como motivación.

A fin de comprender este proceso, se han creado diversas teorías para comprender el funcionamiento del comportamiento humano; de entre ellas,

por aportación aún vigente y sobre todo por la propuesta de clasificación que de las necesidades presenta, sobresale la teoría de la Jerarquía de las Necesidades propuesta por Abraham Maslow, quien acorde a Chiavenato, hacia 1943 propone que el hombre es un ser viviente que en el transcurso de sus existencia emergen necesidades, y en la medida que las satisface, otras de orden superior adquieren predominio (Chiavenato, 1983: 60).

Como se comentó, parte importante de esta teoría es la clasificación que su autor hace de las necesidades humanas. Siguiendo a Chiavenato (2011), y en el contexto occidental, las del primer grupo están referidas a los aspectos innatos de nuestro ser, a los dispositivos culturales presentes en todos los seres humanos por el hecho de serlos, para satisfacer necesidades de alimentación, sueño y reposo, abrigo y deseo sexual, así como la búsqueda de protección contra cualquier peligro real o imaginario, físico o abstracto; en tanto que las del segundo grupo tienen que ver con niveles más altos en los que aparecen necesidades de asociación, participación y aceptación en el marco de los grupos sociales a los que pertenecemos, con el consecuente intercambio de amistad, afecto y amor, -conceptos de variabilidad cultural-; que corresponden a la propia valoración, estima y confianza, a la aprobación y reconocimiento de nuestro ser por las demás personas, al estatus, y a la reputación y el orgullo personal; finalmente, como necesidades humanas más elevadas, está la autonomía, independencia y autocontrol, y la plena realización de nuestro potencial, virtudes y competencias.

Durante el transcurso de su vida, el ser humano trata de satisfacer tanto sus necesidades básicas como las complementarias; para lograrlo, ha recurrido en primer lugar a los recursos que naturalmente le ofrece su entorno, obteniendo directamente -y con el esfuerzo que corresponde- aquello necesario para su supervivencia biológica y social.

No obstante las bondades de estos recursos, la realidad le ha permitido experimentar la escasez de los mismos dados por un lado su gradual y natural agotamiento, y por otro el crecimiento poblacional con el consecuente –y muchas veces irracional- consumo. Ello le ha movido a buscar nuevas maneras de aplicación de sus capacidades para obtener, en unos casos, un mejor aprovechamiento de dichos recursos, y en otros para producir otros recursos en mayor cantidad y con mejor calidad.

A tal fin, en el transcurso de su existencia ha intentado diversas maneras siendo el trabajo conjunto un medio que le ha permitido vencer la condición existente entre la magnitud y complejidad del mundo que le rodea, y las capacidades que posee. Resultado de este trabajo conjunto es la entidad productiva que hoy día conocemos con el nombre de *Organización*.

Lo anteriormente comentado respecto a la naturaleza humana y a la emergencia de las necesidades básicas y secundarias, nos permite visualizar las razones de constitución de la entidad organizacional, con lo que se pretendió ofrecer una respuesta al segundo cuestionamiento -el porqué de la conformación de las organizaciones-.

Tratando de contestar el primer cuestionamiento -¿qué es la organización?- podemos decir en primera instancia y con base en lo anteriormente comentado, que la misma es un constructo humano creado para facilitar la obtención de satisfactores y contribuir a la supervivencia del ser humano y de los grupos a los que pertenece. A continuación se exponen algunos conceptos del término organización y se establecen algunas características de dicho constructo humano.

El término *Organización* tiene, acorde a Münch, al menos tres acepciones: un instrumento (del griego *organón*), una entidad o grupo social, y una etapa del proceso administrativo (Münch, 2014: 11).

Esto es, que aparte de su concepto etimológico, el término alude tanto al constructo humano diseñado para contribuir a la satisfacción de sus necesidades, como al proceso de estructurar a dicha entidad estableciendo jerarquías, normas y procedimientos en búsqueda de su adecuado funcionamiento. Para los efectos de lo que aquí nos ocupa, se toma el segundo significado: *organización como una entidad o grupo social, sobre todo como una unidad productora de satisfactores -bienes o servicios- de necesidades humanas.*

Con el propósito de ilustrar el concepto de organización, en el cuadro que sigue se presentan algunos ejemplos de la gran gama de definiciones que al respecto de han realizado.

Cuadro n° 1. Algunas definiciones de Organización como entidad productiva.

Autor	Concepto
Daft, Richard (2005:11)	<i>“entidades sociales dirigidas a metas, diseñadas con una estructura deliberada y con sistemas de actividades coordinados, y vinculadas con el ambiente externo”. Menciona además que los elementos clave son las personas y las relaciones que se conforman entre ellas. Asimismo, que estos organismos “existen cuando la gente interactúa para desempeñar funciones esenciales que la ayuda a alcanzar metas”</i>
Krieger, Mario (2001:3)	<i>“Un conjunto interrelacionado de actividades entre dos o más personas que interactúan para procurar el logro de un objetivo común, a través de una estructura de roles y funciones, y en una división del trabajo”.</i>
Lundgren, Earl F., (1976, en Rodríguez, 2006: 24	<i>“Es un sistema compuesto de elementos y subsistemas tan relacionados entre sí e integrados de manera que forman un todo que presenta atributos únicos”</i>
Pozo, F. (s/f, en Rodríguez, 2006: 24)	<i>“Es un sistema de partes interrelacionadas que operan unas en conjunto con otras, a fin de cumplir los objetivos del todo y los individuales de los elementos participantes”</i>
Caplow, T. (s/f, en Rodríguez, 2006: 3)	<i>“Sistema social deliberadamente establecido para llevar a cabo algún propósito definido. Consta de cierto número de personas, de acuerdo con una pauta de relaciones”</i>
Luthe, G., (1990, en Rodríguez, 2006: 3)	<i>“Conjunto de personas y otros recursos organizados para el logro de ciertos objetivos”</i>
Naylor, T, (1973, en Rodríguez, 2006: 3)	<i>“Una producción capaz de transformar un conjunto de insumos en un bien o servicio, destinado al consumo, de otras empresas o individuos de la sociedad”</i>

Cuadro n° 1. Algunas definiciones de Organización como entidad productiva (continuación).

Autor	Concepto
Luhmann, (2010:16)	<i>“[Una organización] Se caracteriza por poner condiciones que deben ser aceptadas por quienes desean pertenecer a ellas como miembros. Toda organización surge en el interior de una sociedad y tiene un entorno social constituido por las comunicaciones que no son parte de ella. Es el único sistema social capaz de comunicarse con su entorno. Las organizaciones emiten declaraciones, postulan licitaciones, llaman a concurso, hacen publicidad sobre sus productos, etc. Pero la sociedad no sólo está en el entorno de las organizaciones, también es parte de ellas, porque cada vez que un jefe indica algo a un subordinado se produce una comunicación que aporta tanto a la autopoiesis de la organización como a la autopoiesis de la sociedad”</i>

Fuente: elaboración propia con base en los conceptos de estos autores.

Cualquiera que sea el concepto a seguir, lo importante a resaltar aquí es que estos organismos son creados y necesariamente integrados por personas, y que los mismos están orientados a lograr propósitos comunes, condición que hace pensar consecuentemente en el concepto de sistemas, aplicado a diversas disciplinas, donde las ciencias organizacionales no son excepción.

No cabe duda, como se ha dejado ver, que la sociedad en la que actualmente vivimos además de ser una sociedad de la información, es una sociedad de las organizaciones. Hoy día hablamos y escuchamos de organizaciones, observamos organizaciones, vivimos en organizaciones y giramos nuestras vidas en torno a este constructo humano; sin embargo y como suele suceder con muchas cosas, por lo general no siempre logramos una visualización más a fondo de estas entidades.

Si bien éstas han sido creadas por el ser humano, el concepto que de ellas hoy día tenemos ha surgido a partir del periodo denominado industrialización.

Sobre la organización y su desarrollo se han realizado diversos estudios y escritos, derivando muchos de ellos en teorías relacionadas con este constructo. En cuanto a ello, Rodríguez Mansilla manifiesta:

*El estudio científico de las formas organizacionales comienza a principios del presente siglo, aunque el origen de la investigación práctico-normativa acerca de cómo construir formas más eficientes de organización puede ser remontado a siglos anteriores y se encuentra referido a clases específicas de organización, tales como el ejército, la burocracia estatal, los hospitales, las organizaciones religiosas, etc.*

*[...] en el curso de la evolución de la sociedad, se van diferenciando subsistemas, que dan cabida creciente a formas organizacionales.*

*Las estructuras políticas, dice Luhmann (1975b: 53) pertenecen a las diferenciaciones de roles más antiguas en el orden social. Tan pronto como las sociedades superan los límites de una gran familia y debe ordenarse la vida en común de varias familias, se hacen necesarias decisiones colectivas y obligatorias y que ya no pueden ser adoptadas sólo sobre la base del orden familiar. Se crean en consecuencia, ya en las sociedades arcaicas, roles especiales que al principio ocasionalmente y luego en forma cada vez más continua, se ocupan de esta actividad decisoria (Rodríguez Mansilla, 2004:23).*

Si bien la organización tal y como hoy la conocemos no ha sido vista de igual forma en otras épocas, la realidad es que la misma ha sido imprescindible para la actividad humana en sociedad. Como cualquier constructo humano, las organizaciones han tenido un desarrollo a través del tiempo adaptándose a la ideología imperante según el contexto.

Méndez, Zorrilla y Monroy (1993) ofrecen un panorama interesante en cuanto a la evolución de las formas sociales. Para ello, aluden al término de *Dinámica Social de las Organizaciones*, referido al desarrollo de las

sociedades –en diferentes contextos históricos y temporales- con base en las actividades y creaciones históricas que el hombre ha logrado en su interacción con los grupos sociales a los que pertenece. Además, plantean una relación de influencia mutua entre tres elementos que consideran relevantes en dicha evolución: el trabajo, el lenguaje y la organización social.

Estos tres elementos han sido relevantes en el crecimiento humano y de las sociedades que ha conformado. Como se ha comentado, el ser humano ha tratado de satisfacer sus necesidades a través de los recursos que le brinda la naturaleza; ello, ha implicado la aplicación de un esfuerzo primero individual y posteriormente grupal, esfuerzo que implica al término trabajo. Al ser este un medio para lograr dicha satisfacción, y considerando la amplia gama de necesidades que aparecen en el transcurso de la vida, el mismo se constituye como un elemento esencial de la naturaleza humana no tan sólo por lograr este cometido, sino que a través de él se posibilita la expresión del propio ser y de sus capacidades.

La expresión de ideas y sentimientos se consolida al ser socializadas, y ello es posible a través del proceso de comunicación donde el lenguaje adquiere principal relevancia. El hombre logra darse a entender y ser comprendido a través de este medio, lo que le permite conjuntar sus capacidades para resolver de una mejor forma las problemáticas en las que se ve inmerso; ello, da paso a la organización social, cuya evolución ha tenido lugar acorde al desarrollo del pensamiento del hombre. En este entendido es factible visualizar en el transcurso de la historia, diferentes formas de organización que han permitido la subsistencia y la evolución del hombre y sus sociedades.

Es posible pensar que el término de organización, tal y como hoy lo conocemos, tiene su origen en la época artesanal -caracterizada por la

integración de los gremios y las guildas- en la que se visualiza una forma de organización laboral más estructurada jerárquicamente a través de las figuras del maestro, el oficial y el aprendiz. Esta forma de organización representa una transición del periodo feudal -ligado sobre todo a la producción agrícola- a los inicios de un capitalismo que dio origen a la industrialización, donde la producción pasó de una manufactura con un propósito primero de intercambio y después de comercialización, a una producción masificada bajo el término fábrica, el cual dio paso a la aparición del término empresa y de este al concepto actual de organización.

Al respecto Lucas y García mencionan.

*En efecto, la industrialización significó de una manera muy clara la aparición de la fábrica como forma generalizada de producción, con el emblema de la chimenea –nueva manifestación estética de la primera industrialización-, que dio lugar el uso centralizado de los recursos energéticos y la apropiación de los medios de producción. La organización fabril acompaña entonces, a la nueva fase de producción para el mercado y la aparición de un mercado de trabajo. La difusión y ampliación de la fábrica da lugar a la empresa, que se convierte en el elemento característico de la segunda industrialización, con un sistema de roles claramente definidos –directivos, técnicos, mandos intermedios, empleados y obreros-. La generalización posterior de la empresa como institución social hace que tengamos que hablar en el presente de organizaciones económicas, aunque podríamos prescindir de este calificativo en la medida en que, cada vez más, muchos de los servicios o soluciones que se dan a las personas y a toda la sociedad proceden de organizaciones e instituciones que han asimilado el modelo empresarial.*

*La fábrica, la empresa y la organización son las sucesivas formas habituales de organizar el trabajo desde el inicio de la industrialización hasta nuestros días. Y cada vez somos más conscientes de la importancia que tienen en nuestra vida las organizaciones (Lucas y García 2002:2).*

El concepto de organización y las teorías que de él fueron derivando, han tenido un desarrollo que hace pensar, acorde a Chiavenato (2011) y Lucas y García (2002), en tres eras: la de la industrialización clásica (1900 a 1950), la de la industrialización neoclásica (1950 a 1990) y la de la información (1990 a la actualidad). En el transcurso de estas tres etapas, se ha pasado del concepto de Fábrica al de Empresa y de éste al de Organización.

De todos los pensamientos y propuestas que al respecto se han realizado, ha sido posible derivar las distintas teorías que han acompañado el estudio de las organizaciones y de su administración. Lucas Marín y García (2002), así como Rodríguez Mansilla (2004) nos ofrecen un panorama interesante respecto a estas teorías:

- a) Teoría Clásica de la Organización. Hacia finales del siglo XIX y principios del XX se origina el estudio del fenómeno organizacional. La ideología que se profesa es eminentemente empresarial tratando de analizar y comprender las características esenciales de las organizaciones y su adecuación, a través de la definición racional de su estructura y sus procesos, para la solución de problemas sociales. Se centra fuertemente en el aspecto de la productividad de la organización y en la idea de la racionalidad del ser humano quien busca la manera óptima de lograr su bienestar a través de sus capacidades y la consideración de las posibilidades de información sobre las circunstancias de su medio (*Homo economicus*); esta teoría considera también que a los empleados les disgusta el trabajo, son perezosos y nos les gusta la responsabilidad por lo que deben ser obligados a trabajar (*Teoría X* de Mc Gregor, 1960).
- b) Teoría de las Relaciones Humanas. Entre 1930 y 1950, y dados distintos acontecimientos sociales, se presenta una reacción en contra de la Teoría Clásica de la Organización. Considerando que al ser parte de la sociedad, y al participar en ella, el hombre es llevado a laborar en la organización, por lo que se hace necesario estudiar las formas más adecuadas para motivarlo. Al contrario de la teoría anterior, esta Escuela se inclina por los colaboradores y se centra en su satisfacción pensando en ellos como seres humanos que tienen como propósito su

crecimiento y realización; con base en ello, existe el supuesto de que los colaboradores son seres humanos que les gusta trabajar, que son creativos y por ello aceptan responsabilidades regulando ellos mismos sus actividades y productividad (*Teoría Y* de Mc Gregor, 1960).

- c) Teoría de Sistemas. En contraposición al concepto de sistema cerrado como visión parcial de la organización en el que el único contacto con su entorno se produce a través de la entrega del producto al medio, emerge un nuevo punto de vista que parte de la biología, la cibernética y la conceptualización de la sociedad en cuanto a su funcionamiento: la concepción del sistema abierto, destacando la relación del sistema con su ambiente. A finales de los años cincuenta y principio de los sesenta se muestra un interés creciente por el ambiente y sus efectos en la organización. El análisis central de esta nueva teoría parte del supuesto básico de la complejidad analítica y toma en cuenta a la consistencia que debe existir al interior de las organizaciones y la coherencia que debe haber con el entorno; ello, en el sentido de la estabilidad y/o variabilidad del ambiente que incide en la adecuación de la estructura y funciones de la organización como respuesta a estas circunstancias. Con la aportación de Luhmann se produce un cambio radical en el concepto de la relación entre sistema y entorno en el que éste deja de ser un elemento que incide en la conformación de aquél, y la organización pasa a ser parte un factor constituyente de un sistema mayor, el societal, teniendo como únicas contingencias las disposiciones de comportamiento de sus integrantes y la normatividad que regula dicho comportamiento.
- d) Teorías Institucionales. Tienen como influencia los postulados de las teorías económicas en cuanto a los costos de transacción y postula que la empresa es entendida como un conjunto de contratos establecidos para facilitar la provisión de bienes y servicios regulados por autoridades. Parte de la idea de la racionalidad limitada en el sentido de que en realidad no hay una verdadera maximización de la utilidad ya que quien toma las decisiones no cuenta siempre con toda la información necesaria para hacerlo. Postula que existe una desigualdad en la información y en los objetivos de quien encarga alguna actividad y quien en su nombre la realiza, lo cual ocasiona conflictos. Considera que la empresa deja de ser sólo una organización y pasa a ser una institución cuando el comportamiento de sus integrantes y su relación con la sociedad toma en cuenta los valores como fines en sí mismos, y son estos y las costumbres que en su interior se generan y

prevalecen, los que define los objetivos a alcanzar. Aquí, el hombre es considerado en su naturaleza social y la ideología está basada en el pragmatismo.

En el marco de las teorías contemporáneas, se han estructurado diferentes enfoques sobre la naturaleza y significado del concepto organización a fin de integrar una teoría de la que se pueda hacer uso para la praxis administrativa de estas entidades sociales-productivas. Entre los enfoques más recientes que han aportado elementos para la construcción de la Teoría Organizacional se encuentran, acorde a Krieger (2001), las *Metáforas* (Morgan, 1991), y las teorías organizacionales propuestas por Hall (1996).

En cuanto a las primeras, la metáfora constituye una manera hipotética de enfocar al “fenómeno y complejo” que es la organización (Krieger, 2001: 11). Morgan propone ocho maneras en que ésta puede ser conceptualizada:

- a) Como *máquinas*, en el sentido de su estructuración y funcionamiento dado bajo un orden donde impera el control;
- b) Como *organismos vivos*, concibiendo a estas entidades en correspondencia al ser humano, su ciclo de vida y su adaptación al entorno cambiante;
- c) Como *cerebro*, en cuanto a un sistema procesador de información que concibe el aspecto de aprendizaje organizacional a través de la creatividad y la innovación;
- d) Como *culturas*, en cuanto a concebirlas como un espacio que cobija elementos de la ideología y práctica cultural propios de una entidad social;
- e) Como *sistemas políticos* o formas de gobierno que a través de principios establecen normas que rigen el comportamiento de la vida organizacional;
- f) Como *instrumentos de dominación* en cuanto a que estas entidades son mecanismos de explotación de los seres humanos y de diversos recursos necesarios para conseguir sus fines particulares;
- g) como *cárceles psíquicas* toda vez que se conciben como un espacio donde existe un exceso de racionalización para su entendimiento, soslayando los procesos inconscientes y las resistencias culturales al cambio; y

h) Como *entidades de cambio* y transformación, toda vez que su conocimiento se basa en la comprensión de la lógica del cambio que conforma la vida social.

A estas metáforas pueden anexarse las analogías propuestas por Allaire y Firsirotu (1992: 3-4):

- a) Biomórfica. Las organizaciones luchan por sobrevivir, al igual que el ser humano, tienen problemas de salud y están sujetas a procesos de selección;
- b) Antropomórfica. Las organizaciones son entidades con personalidad, necesidades y carácter propio, con funciones cognoscitivas; y
- c) Sociedades en miniatura. Las organizaciones son sistemas sociales dotados de procesos de socialización de donde emergen normas y estructuras sociales.

Acorde a lo expresado, el concepto de organización puede guardar diferentes significados que conciben a esta entidad desde distintas perspectivas. Lo importante a resaltar aquí es la aportación que cada una ha realizado al campo de conocimientos de la teoría organizacional, y por ende a la disciplina administrativa como complemento de aquella; ello, ha permitido posibilidades de gestión de las mismas con el aporte que corresponde a los estilos de dirección y liderazgo empleados en los distintos contextos organizacionales y de cuyo resultado ha dependido el desarrollo organizacional y social.

Es en el sentido de la metáfora de las organizaciones como cultura de Morgan, y la de las sociedades en miniatura de Allaire y Firsirotu, lo que posibilita el concepto de *cultura organizacional*, objeto de estudio del presente trabajo.

En cuanto a las escuelas de pensamiento, Hall (1996) propone -según Krieger- (2001) cinco formas de pensar a las organizaciones:

- a) Modelo población-ecología, que visualiza a esta entidad como inserta a un ambiente cambiante, que debe realizar acciones de adaptación para su supervivencia;
- b) Modelo recurso-dependencia, en el que se concibe a las organizaciones en su carácter interactivo con el medio circundante, y su función de abastecimiento de recursos, resaltando la administración y la estrategia para alcanzar los fines establecidos;
- c) Modelo contingencia racional, que resalta la importancia de las metas en la racionalidad de la toma de decisiones;
- d) Modelo transacción-costos cuyo propósito es explicar el proceso de transacción o intercambio de bienes en entornos inciertos donde los responsables de la organización tratan de obtener ventajas; y
- e) Modelo institucional que resalta el isomorfismo de las organizaciones, acentuando la presión del entorno, a cuya influencia se diseña la estructura organizacional en la que se realizará el quehacer que corresponde.

Menciona Krieger que el análisis de las perspectivas teóricas de Hall no representa un avance sobre las metáforas de Morgan, ya que éstas “son mucho más abarcativas para la comprensión del fenómeno organizacional” (2001: 28).

Lo que es posible resaltar con base en lo antes comentado, es por un lado el afán de comprender la naturaleza y funcionamiento de las organizaciones, funcionamiento en el que el comportamiento humano tiene un papel significativo y donde -desde el punto de vista particular- la cultura se constituye como una de las dimensiones de mayor influencia para dicho comportamiento; y por el otro, la incidencia que todas las propuestas han tenido en el concepto sociológico de estas entidades, elemento relevante del desarrollo social.

En el entendido de que, como menciona Lucas Marín, “El estudio de las organizaciones ha sido una parte significativa del esfuerzo de las ciencias

sociales para racionalizar la convivencia durante la última centuria y es previsible que vaya adquiriendo cada día más importancia”. (Lucas Marín, 2013: 12), visualizando la variabilidad que el concepto de organización ha tenido en el tiempo, y considerando el avance de la ciencia y de la tecnología, no cabe duda que el dicho concepto ha de seguirse modificando.

Ello, a razón del cambio del entorno y de la respuesta de la organización misma, que para lograr su subsistencia precisa innovación en sus productos, en el diseño de estructuras y procesos para hacerlo, y en la manera en que los comercializarlos. Acorde con Lucas y García (2002), la expansión de las organizaciones, característica contemporánea de las mismas, se produce tanto en el ámbito de actuación –local a globalizado- como en el esquema estructural en cuyo marco realiza sus funciones –de la organización familiar a la globalizada y multinacional-.

Para concluir este primer apartado, cabe desatacar cinco considerandos.

Primero, la relevancia que la organización tiene en la vida del ser humano, en su desarrollo y en el de las sociedades que ha conformado.

Segundo, que la organización, como parte del sistema social, ha sido creada para facilitar la supervivencia humana.

Tercero, que para que esta organización exista -acorde a Chiavenato (2011: 6)- debe haber personas capaces de comunicarse, dispuestas a contribuir con acciones conjuntas, y deben cumplir con propósitos comunes.

Cuarto, que dichas organizaciones –siguiendo al mismo autor- guardan algunas características en común como son el tamaño y la complejidad, el

anonimato, la estandarización de sus rutinas, el paralelismo entre la estructura formal y la no formal, y la tendencia constante a la especialización y diversificación de funciones.

Quinto, que al igual que existe una amplia gama de necesidades humanas, también hay una gran diversidad de organizaciones, y que las mismas pueden ser tipificadas, acorde a Münch Galindo (2014: 63), según su actividad o giro, su constitución legal, el origen de su capital y la magnitud o tamaño con que se haya constituido.

Sin soslayar estos cinco considerandos, creemos que lo más relevante de la organización es que, como ya se dejó ver al inicio de este apartado, al ser una parte de la sociedad, las organizaciones se constituyen como escenarios donde como actores sociales –ahora organizacionales- representamos diferentes roles que permiten nuestra integración a las mismas tratando de garantizar nuestra supervivencia biológica y social.

Vistos algunos aspectos de estas entidades, escenarios de representación humana, pasamos ahora a abordar una de las dimensiones que mayor impacto tienen en el quehacer que allí se desarrolla: la *Cultura*.

### 1.3 Del concepto de cultura al de cultura organizacional

En el apartado que antecede se trataron algunos elementos que se consideraron necesarios para establecer una idea general del contexto donde el ser humano pasa una buena parte de su vida, y en el que encuentra posibilidades de expresión de su ser y de satisfacción de sus necesidades: la *Organización*.

El presente apartado tiene la finalidad de hacer lo propio con una de las dimensiones que mayor incidencia tiene en la naturaleza de esas expresiones y en la forma en que los integrantes de esa entidad económica emiten sus comportamientos a favor tanto de la productividad organizacional como de la satisfacción que en ámbito laboral pueden encontrar para su desarrollo personal y profesional: la *Cultura*, dimensión, no es observable por sí misma, percibida como algo incorpóreo que permea nuestro ser y sólo puede visualizarse a través de los productos –tangibles o intangibles– resultado de la actividad humana.

### 1.3.1 Respecto al concepto de Cultura.

*Cultura es una forma de vida social; es el conjunto de reglas con cuyo uso las personas dan forma a su acción social y a las relaciones que mantienen entre sí; es una descripción de ese conjunto de reglas, el conjunto de reglas para relacionarse con esas reglas en cada situación concreta; es el discurso, decurso, de un conjunto de reglas convencionales puestas en práctica en el tiempo de las situaciones sociales.*

**Díaz de Rada**

Comprender cualquier ente o fenómeno implica conocer su esencia, las características que lo definen. En el caso particular, a fin de lograr una idea de lo que es la cultura y poder con ello establecer un concepto que se oriente al campo de conocimientos de los estudios organizacionales, se considera necesario conocer en primer lugar dicha esencia.

A tal propósito, se parte de la concepción de que el mundo que habitamos puede ser clasificado, *grosso modo*, bajo dos perspectivas que aunque pudieran percibirse en primera instancia como polos opuestos, en realidad son elementos que pueden complementarse. *Natura* y *Cultura* son estas dos perspectivas, de las cuales y con el propósito de comprender de una mejor manera el mundo que nos rodea, se han derivado distintas disciplinas que hoy día nos ofrecen un conocimiento particular del campo de su competencia, con la posibilidad de avanzar en su estudio para abonar a dicho conocimiento. En el marco de estas perspectivas se integran las ciencias naturales y las ciencias sociales, con el desglose disciplinar que les corresponde.

Respecto a estas dos perspectivas Windelband y Rickert, mencionados por Senior afirman:

*[. . .] hay dos grandes zonas o esferas de la existencia; a) Mundo de la Naturaleza, y b) Esfera o Mundo de la Cultura. La primera [. . .] está constituida por todo aquello que ya está dado cósmicamente, donde el hombre no ha intervenido para su constitución. [. . .] Pero al lado del Mundo de la Naturaleza, se encuentra la zona o esfera de la Cultura, el ámbito de las cosas en las que el hombre ha aportado su esfuerzo. El Mundo de la Cultura está constituido por las agregaciones que el hombre hace a la Naturaleza; conjunto de aportaciones, modificaciones que, a través de su historia, el hombre ha “puesto”, diremos, a la Naturaleza. (Senior, 2005: 19).*

En este entendido, se puede considerar que la *Cultura* -dimensión por demás extensa- es el resultado de la interacción humana, que parte de la capacidad que el hombre tiene para conceptualizar el mundo que habita, dar significado a los elementos que allí encuentra, y comunicarlos a sus congéneres a través de símbolos, donde el lenguaje cobra singular relevancia. Bajo este considerando, Bigge y Hunt (1997) aseveran que el hombre es un ente con capacidad para realizar, crear y recrear culturas. La cultura, entonces, asume un valor íntimo y a la vez compartido que se manifiesta de diversas maneras en el actuar individual o colectivo.

No obstante su aparente simplicidad, la cultura es uno de aquellos conceptos cuya definición exacta se dificulta, tal vez porque la misma procede de un elemento igualmente difícil de definir con precisión: la naturaleza humana. Respecto a la complejidad para definir el término cultura, Santiago expone un concepto de la misma, diferenciando conceptualizaciones subjetivas (en tanto ilustración) y objetivas (en tanto forma de vida total de un pueblo):

*Hablar de la cultura implica la necesidad de explicar el significado que le atribuimos a esta palabra clave ya que encierra en sí una gran equívocidad. Se designa con este término el quehacer de unos pocos –la cultura se identifica con arte, literatura, música culta-, como así también todo aquello que hace el hombre, todo producto humano (Santiago, 2010: 9).*

*El análisis del concepto cultura ofrece una singular complejidad, dado el amplio espectro de significaciones que abarca, ya que suele ser usado en diferentes disciplinas, y en diferentes corrientes de pensamiento, las cuales, a veces, llegan a ser incompatibles (Ibíd.:, 13).*

Con esta postura, la autora toca dos puntos relevantes en cuanto a la problemática de la conceptualización del fenómeno cultural; por un lado, la idea de considerar a la cultura sólo desde la plataforma del arte, idea que no toma en cuenta que al ser la cultura un producto de la interacción humana, la actividad artística es precisamente una parte de la misma, no la cultura en su totalidad. Por otro lado, la concepción y uso que de este término se hace en las diferentes disciplinas, hace pensar en una aparente tendencia a su exclusividad; en tanto producto de la acción social y reflejo de la naturaleza humana, la cultura es susceptible de ser abordada por cualquier disciplina interesada en el estudio del hombre en su contexto social, lo que permite una amplitud de posibilidades en oposición a la idea de una versión particular y absoluta que al respecto tenga cada disciplina.

Con el propósito de coadyuvar a la comprensión del fenómeno cultural y acercarnos a un concepto de cultura -definida como se verá, de múltiples formas, con conceptualizaciones a veces descriptivas (como suma de elementos), históricas, psicológicas, normativas, etc.- que sea aplicable al ámbito organizacional, se considera necesario retomar las aportaciones de algunos autores.

Partiendo de la idea de la intervención del hombre en la naturaleza para tratar de satisfacer sus necesidades, y de la experiencia que ello conlleva, es posible pensar en una subjetividad que al ser socializada adquiere un significado compartido. Esto es lo que Recasens (2001) denomina objetivación del espíritu humano u objetivación de la vida humana cuya manifestación resulta en la emergencia de lo que se puede llamar objetos culturales.

Siguiendo a este autor, estos objetos –tangibles e intangibles- requieren para su elaboración tanto de recursos naturales como de la aplicación de la fuerza e intelecto humano, y su aplicación a la vida en sociedad implica un sentido funcional que tiene una justificación (da respuesta a un por qué) y un propósito determinado (se orienta a un para qué o finalidad).

Al ser un producto de la interacción humana, estos objetos carecen de vida propia y sólo pueden ponerse en movimiento cuando el hombre lo decide pensando en su funcionalidad. Esta aplicación puede darse en el momento que cada persona o grupo lo requiera, o quedar a otras disposiciones pudiendo ser empleados por otras personas o grupos en distancias espacio-temporales, transmisión cultural (característica hereditaria de la cultura) que posibilita la anexión de tipologías diferentes a su naturaleza original, que implican un cambio de cultura (característica de modificación de la cultura).

En este sentido, y siempre siguiendo a Recasens, la cultura adquiere características de universalidad considerando la dotación psíquica y biológica del ser humano para hacer frente a la problemática de satisfacción de necesidades, que deriva en esquemas de comportamiento con un carácter constante y en una similitud de rasgos generales entre distintos grupos sociales, a la vez que existen particularidades en cada grupo social que

permiten su diferenciación, situación que posibilita la clasificación de la cultura.

En cuanto a dicha clasificación, Sorokin (1947, mencionado por Arias, 1979: 97) considera una taxonomía que contempla el concepto de *subsistemas culturales* donde el aspecto *ideológico* basado en la forma de pensar de las personas, el *conductual-psicológico* que cristaliza las ideas en distintos esquemas de comportamiento, y el *material-tecnológico* que deriva de las ideología e incide en los comportamientos, se encuentran íntimamente relacionados.

Por otro lado, y con base en la idea de que en el marco de cada círculo social y acorde a las características de las personas que lo integran, existe la posibilidad de emergencia de diferentes formas de cultura; Arias propone una clasificación cultural acorde a la *región geográfica* –local, regional, nacional o internacional-, a la *ocupación* –acorde al papel que desempeñe cada individuo en la sociedad- y a la *división de tareas* –en relación al lugar que ocupe en la estructura organizacional y las labores que en ese contexto desempeñe-.

Por su parte, al tratar de determinar un concepto de cultura, Díaz de Rada (2012) alude que ésta es una forma de vida social emanada de un conjunto de reglas, cuya aplicación orienta a la acción social y a las relaciones que de ella se derivan en el marco de la vida que el ser humano produce socialmente. Esta idea involucra cuatro conceptos íntimamente relacionados, a saber, la *Forma*, la *Agencia*, la *Convención* y la *Acción Social* (Díaz de Rada, 2012: 21).

En cuanto a la *Forma*, entendida como la manera de realizar una acción social y de establecer, producir, mantener eventualmente cancelar relaciones

sociales, siempre se produce en el marco de cuatro dimensiones: una *pauta* o norma que permite hacer algo, que en alguna medida es compartida por un número determinado de personas, y cuya variación hace que ninguna pauta sea idéntica a otra; las *reglas* cuya violación conlleva alguna especie de sanción; el modo de realizar un comportamiento social, que partiendo de la manera de ponerlo en práctica se producen varias 'maneras de hacer las cosas' con base en reglas y con acomodo a planes; y el *programa* de acción ordenado de alguna manera, en un espacio físico y temporal determinados y con acciones concretas. Es en este marco donde se producen las relaciones sociales que pueden ser promovidas, producidas, mantenidas y canceladas acorde a las expectativas que en cada fase del desarrollo humano correspondan. (Ibíd., 34-35).

Respecto a la *Agencia*, ofrece la idea de una capacidad de control de medios que se orienta a la consecución de fines, control que es relativamente flexible para cada uno de los entes sociales, de tal manera que quien más Agencia se adjudique, más propenso es de ser responsabilizado por los resultados de sus acciones y por lo tanto ser aprobado o censurado por las personas a él relacionadas. De ello se desprende que un agente social es quien dispone de agencia para efectuar diversas acciones relacionadas con el rol social que desempeñe. (Ibíd., 37).

En lo que toca a la *Convención*, este autor refiere a que las mismas derivan de las prácticas aplicadas y que su formación exige un escenario compartido de acciones realizadas por varios agentes, por lo que son el resultado de la práctica comunitaria en escenarios concretos de acción coordinada (Lewis, 2002 en Díaz de Rada, 2002: 38). En resumen, continúa, una Convención es cualquier acción o representación de la acción que a) ha sido generada en

una práctica compartida y que b) debe su existencia a la comunicación entre personas.

Finalmente, en cuanto a la *Acción Social*, menciona que esta se refiere a la conducta del ser humano ya sea interna o externa, omitida o permitida, siempre que el sujeto que la emita la impregne de un sentido subjetivo referido a la conducta de quienes con ellos participe. (Ibíd., 44).

Los conceptos de estos autores integran un complejo sistema de elementos que posibilitan un acercamiento a la comprensión del fenómeno cultural. Tratando de encontrar puntos de convergencia, si bien la cultura es una forma de vida social la misma tiene su antecedente la subjetividad humana resultante de la experiencia con el entorno. Esta subjetividad, al ser comunicada a las demás personas de la comunidad deriva en una forma compartida de significados –objetivación de la vida-; de ella, proceden diversos objetos culturales cuya naturaleza puede ser tangible como los artefactos que facilitan el quehacer humano, o intangible como las ideas que se tiene del mundo circundante y las creencias que de esta percepción derivan.

Para la realización de dichos objetos, y siempre en el marco de esta forma social, los grupos humanos establecen reglas para accionar y relacionarse, en cuyo marco las personas desarrollan formas determinadas de comportarse en escenarios específicos, visualizando los recursos y fines que en el momento también específico, estén a su alcance.

La aplicación de estos objetos en las diferentes situaciones de la vida social, implican un sentido orientado y justificado que ubicado en el presente o dispuesto para el futuro, conlleva a una transmisión cultural que posibilita su

adecuación según las características de quien los ponga en práctica. Ello, contemplando tanto el carácter universal de la cultura en tanto a la naturaleza de la especie humana se refiere, como a las particularidades que cada grupo contenga, de lo que puede derivarse una clasificación interna en el sentido de visualizar los aspectos que la integran –ideologías, formas de actuar y productos resultantes-, o externa, precisamente en cuanto a las características que posee cada grupo en particular.

Estas ideas sobre la cultura dan la posibilidad a un acercamiento al concepto que buscamos; no obstante y de acuerdo con Santiago (2010), dado el amplio espectro de significados que se han atribuido al término cultura, aún existe gran confusión tanto en el concepto como en su aplicación lo que lleva a la necesidad de llegar a una explicación de ese significado. Como ejemplo de esta diversidad de significados, y siguiendo a esta autora (Ibíd, 13 a 16), se puede hacer el siguiente resumen:

1. El vocablo original es atribuible a los romanos quienes usaron la palabra *colere* para significar la acción de cultivar; ello, en referencia al cultivo de la tierra, término cuyo significado se extiende a otros contextos para significar la honra y la protección. Del término *colere* se pasa al de *cultus* y de éste al de *culto*. De esta manera, la palabra cultura se adopta en el sentido de cultivo o atención, por lo que ahora, a manera de sustantivo, hace referencia al proceso de atender el crecimiento natural, concepto que permanece durante la Edad Media.
2. Durante el renacimiento y dados los factores que lo motivan –sobre todo la admiración por el pasado grecorromano-, se retoman diversos términos como la palabra *civilitas* equivalente a *urbanitas*, designado en primera instancia buenas maneras de convivir, pero sobre todo al grado de evolución de las sociedades avanzadas, tomando como punto de referencia el retraso de los pueblos descubiertos (llamados bárbaros). Otra palabra es la de *humanitas*, significando la síntesis de todo lo mejor que el hombre puede lograr mediante el propio esfuerzo interior.

3. A partir del siglo XVI, el significado de cultura se orienta al concepto de desarrollo humano, que junto con el de labranza, constituyó el sentido principal hasta fines del siglo XVIII y principios del XIX, donde la cultura se considera como el perfeccionamiento de la condición natural del hombre a través de la convivencia y el mejoramiento de las condiciones de vida a través de la civilización; hasta aquí, la cultura conserva una dimensión subjetiva y se llega a una contraposición entre los términos de naturaleza (natura) y cultura.
4. Durante el siglo XIX, en Alemania se establecen diversas ideas sobre el término cultura (*Kultur*): se habla de culturas en plural (Herder); expresión ortodoxa y dominante al hablar de civilización en contraposición del salvajismo de otros pueblos; cultura popular (*folklore*); civilización como desarrollo material y cultura como desarrollo humano; dada la naturaleza del hombre, su destino es convivir en sociedad y cultivarse –perfeccionarse interiormente a través de la educación-, civilizarse –perfeccionamiento de las condiciones de vida- y moralizarse –hacerse bueno- (Kant); con base en el romanticismo nacionalista aparece el término *Geist* haciendo referencia al espíritu y su derivación en *Volksgeist* -espíritu del pueblo- (Hegel), tomado de Montesquieu y Voltaire en Francia (espíritu de las leyes y espíritu natural, respectivamente); la cultura se entiende también como un conjunto de formas de vida, costumbres y hábitos (Klemm).
5. En Francia, siglos XVII y XVIII, se retoma el concepto renacentista de cultura, refiriéndose a las formas de vida predominantes en la época, con una dimensión objetiva y empleada como sinónimo de civilización, situación en las que discrepan Voltaire (1694) y Rousseau (1712-1778), ya que con estas ideas se corrompe moralmente al hombre.
6. En Inglaterra, el término *cultura* aparece de manera tardía en el siglo XIX a partir de la obra de Edward B. Tylor: *Primitive Cult* (1871), haciendo uso del vocablo como sinónimo de civilización.

Tal y como se aprecia, el término ha sido sometido a una serie de percepciones que dificultan la unidad del mismo. A partir de aquí es posible identificar, en palabras de Pasquinelli (1993: 34 a 53, mencionada por Giménez, 2007: 25 a 28), cuatro momentos ideológicamente identificables en

la construcción del concepto de cultura en la historia de la antropología cultural norteamericana.

El primero de ellos, denominado momento fundacional, inicia con la aparición de la mencionada obra de Tylor, en la que define a la cultura como:

*La cultura o civilización, en su sentido etnográfico amplio, es aquel todo complejo que incluye el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho, las costumbres y cualesquiera otros hábitos y capacidades adquiridos por el hombre en cuanto miembro de la sociedad (Tylor, 1871).*

Esta primera fase, concluye en el periodo de las décadas de los 20 y los 30, con la rectificación que Franz Boas hace a la perspectiva evolucionista rígida de Tylor. Dicha propuesta se refiere a una objetividad relativa basada en las características de cada cultura –relativismo cultural-, en lugar de considerar una objetividad absoluta como la que promulgaba el racionalismo clásico de Tylor.

El segundo momento, llamado fase concreta, enfatiza a las ‘costumbres’ – término derivado de la definición de Tylor - y define a la cultura como el conjunto de formas de vida que caracterizan o identifican a un pueblo o comunidad lo cual, según Pasquinelli, debió incomodar a los miembros de la sociedad dominante de la época, ya que dicho término representaba lo particular, lo concreto, los escenarios locales dentro de los cuales se tejía la trama de la existencia cotidiana de las personas, en tanto que otros elementos de la cultura como el conocimiento, las creencias, el arte y la moral, se consideraban como universales.

El tercer momento (1930-1950), denominado fase abstracta<sup>3</sup>, se caracteriza por restringir el concepto de cultura circunscribiéndolo a un sistema de valores y modelos normativos que regulan el comportamiento de los integrantes de un grupo social. Con base en ello, se sustituye el término 'costumbres' por el de 'modelos de comportamiento'

Finalmente, el cuarto momento denominado fase simbólica aparece a principios de la década de los setenta con la publicación del libro *La interpretación de las culturas* de Clifford Geertz, en el cual el concepto de cultura se define como estructuras de significación socialmente establecidas. En esta fase la cultura es vista, de acuerdo a Pasquinelli, como un texto escrito por los nativos, que el antropólogo se esfuerza por interpretar, y dado que dicha interpretación se da con base en la interpretación de los nativos, el saber del antropólogo consiste en una interpretación de interpretaciones. Ello, da paso a los conceptos de *Emic* y *Etic*<sup>4</sup>, en uso para la investigación social desde el enfoque cualitativo.

Aun cuando de cierta manera el concepto del término en cuestión ha llegado a una cierta estabilización, en la actualidad se han manifestado distintas concepciones del término cultura. Veamos algunas de ellas.

---

3. Se inicia un proceso de abstracción que convierte a la cultura en un sistema conceptual que existe independientemente de toda práctica social (Pasquinelli, 1993: 43).

4. Terminología con base en la cual la antropología cultural discute la epistemología, la metodología y la ontología de la relación entre interior y exterior y, en consecuencia, la validez de las investigaciones realizadas mediante observación participante. El debate oscila entre los llamados puntos de vista que simulan lo interno (*emic*, la significatividad y el sentido para el actor) y los puntos de vista que priorizan lo externo (*etic*, la significatividad y el sentido para el observador (Delgado y Gutiérrez, 1995: 151, 152).

Por ejemplo, Coehlo (2000), menciona:

*En su acepción más amplia, cultura nos remite a la idea de una forma que caracteriza al modo de vida de una comunidad en su dimensión global totalizante. Según Raymond Williams, en un sentido más estricto, cultura designa el proceso de cultivo de la mente en función de una terminología moderna y científicista, o del espíritu conforme un enfoque más tradicional. [. . .] las nociones de proceso que conduce a ese estado y los instrumentos (y los medios) de ese proceso [. . .] son abordadas por dos enfoques. Uno llamado idealista [. . .] indicador de un espíritu formador global de la vida individual y colectiva, el cual se manifiesta en una serie de comportamientos y actos sociales [. . .] y un segundo llamado materialista de inspiración marxista, que considera a la cultura –en todos sus aspectos, incluyéndolos relacionados con todos los medios y creaciones intelectuales- como reflejo de un universo social más amplio y determinante (Coehlo, 2000: 120).*

Schein (1990, mencionado por Árias Galicia, 2004) por otro lado define a la cultura como:

*[. . .] un esquema de suposiciones básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un determinado grupo, conforme aprende a lidiar con sus problemas respecto a la adaptación externa y a la integración interna; dicho esquema ha dado resultados suficientes para ser considerado válido y, por ende, debe enseñarse a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con los problemas mencionados (2004: 285).*

En lo que respecta a la comprensión del término cultura, Allaire y Firsirotu (1992) proponen una tipología de escuelas de pensamiento antropológico distinguiendo, para efectos del concepto de cultura, dos grandes ámbitos: la cultura como parte integrante de un sistema socioestructural que integra los dominios social y cultural, y la cultura como un sistema independiente de

formación de ideas. Con base en estas dos concepciones, clasifican a las diferentes formas de pensamiento sobre la cultura. A continuación se presenta un resumen de los conceptos que de la cultura exponen las diferentes escuelas de pensamiento antropológico.

Cultura como sistema sociocultural (componente del sistema social).

- *Escuela funcionalista. La cultura es un instrumento que permite a los individuos afrontar mejor los problemas concretos que encuentran al tratar de satisfacer sus necesidades. Se explican las principales manifestaciones de la cultura en relación con las necesidades fundamentales de los seres humanos.*
- *Escuela funcionalista-estructuralista. La cultura es un mecanismo que permite a los individuos adaptarse a la vida en una sociedad dada, por la adquisición de características mentales y de hábitos.*
- *Escuela adaptacionista. La cultura es un sistema de comportamiento transmitido socialmente, que sirve para ligar las comunidades con sus medios ecológicos. Entre los sistemas socioculturales y su ambiente, existe una interacción dialéctica.*
- *Escuela difusionista. La cultura consiste en configuración o formas temporales, interactivas, superorgánicas y autónomas, producto de circunstancias y de procesos históricos: difusión, aculturación, asimilación.*

Cultura como sistema de ideas (los dominios cultural y social son distintos pero interrelacionados).

- *Escuela cognoscitiva. La cultura consiste en un conjunto de cogniciones funcionales organizadas como sistemas de conocimientos que contiene todo lo que se debe creer o saber, a fin de comportarse de manera aceptable en el seno de su sociedad.*
- *Escuela estructuralista. Las diferencias culturales son sistemas simbólicos creados por la mente humana. Su diversidad superficial resulta de*

*permutaciones y transformaciones de los mecanismos universales y subconscientes que les dan ciertas características comunes.*

- *Escuela de equivalencia mutua. La cultura es el conjunto de procesos cognitivos uniformes que crean el esquema general necesario para la predicción recíproca del comportamiento de manera funcional sin tener que acudir a los valores comunes y a los objetivos colectivos compartidos.*
- *Escuela simbólica. 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.*

Por su parte, Giménez (2007), enmarcando a la cultura como un proceso simbólico, presenta algunas definiciones:

*[. . .] conjunto de hechos simbólicos presentes en una sociedad. O, más precisamente, como la organización social del sentido de pautas de significados “históricamente transmitidos y encarnados en formas simbólicas, en virtud de los cuales los individuos se comunican entre sí y comparten sus experiencias, concepciones y creencias (Thompson: 1998, 197, mencionado por Giménez, 2007: 30, 31).*

*Y si quisiéramos subrayar la referencia etimológica a su analogante principal, que es la agri-cultura, habría que decir que la cultura es la acción y efecto de “cultivar” simbólicamente la naturaleza interior y exterior de la especie humana, haciendo fructificar en complejos sistemas de signos que organizan, modelan y confieren sentido a la totalidad de las prácticas sociales (Ibíd.: 31).*

*La cultura podría definirse entonces, como el proceso de continua producción, actualización y transformación de modelos simbólicos (en su doble acepción de representación y de orientación para la acción) a través de la práctica individual y colectiva, en contextos históricamente específicos y socialmente estructurados (Ibíd.: 39).*

Lo importante a señalar en estas últimas definiciones –siguiendo a Giménez– es que la cultura se enmarca en el mundo de las representaciones sociales,

es decir, aquellas formas simbólicas que derivan en diferentes elementos y en la relación que entre los mismos pueda existir –lo simbólico-, y que la dimensión cultural representa el objeto de estudio para diversas disciplinas por lo que se convierte en un campo transdisciplinario de estudios. De esta manera, “la cultura [. . .] se ha circunscrito apenas en un vasto campo de fenómenos -relativamente homogeneizado por el coeficiente simbólico-abierto a diferentes disciplinas y a diferentes modos de aprensión” (Ibíd.: 38).

Parsons (también mencionado por Giménez, 2007: 51), asevera:

*[. . .] la cultura es una clave indispensable para descifrar la dinámica social. La energía y los recursos materiales condicionan la acción, pero la cultura la controla y orienta. Por eso mismo constituye una pieza esencial para la comprensión de los determinantes de los comportamientos humanos y de las prácticas sociales. Pero sus funciones de elaboración de un sentido común, de construcción de la identidad social y por las anticipaciones y expectativas que genera, la cultura está en la raíz de las prácticas sociales. La cultura especifica una colectividad delimitando su capacidad creadora e innovadora, su facultad de adaptación su voluntad de intervenir sobre sí misma y sobre su entorno. Ella hace existir una colectividad, constituye su memoria, contribuye a forjar la cohesión de sus actores y legitima o deslegitima sus acciones (Giménez, 2000: 51).*

No obstante la riqueza que dichas definiciones pueden aportar al término cultura, Díaz de Rada (2012) manifiesta oposición a muchas de las maneras en que se ha tratado de conceptualizar y definir el término cultura, y sobre todo respecto a la aplicabilidad de este. Al respecto, menciona que existen tres amarras que ‘paralizan’ el concepto de cultura:

1. *La concepción de cultura como un saber espiritual;*
2. *La concepción de cultura como lo que hace un reducido número de personas con reconocimiento artístico o intelectual, posición que comparte Lucas Marín al*

*mencionar que “no es preciso insistir en que la cultura no está formada solamente por las grandes realizaciones de un pueblo, como la literatura o la música sino también, y principalmente, por las convenciones que estructuran su vida cotidiana” (Lucas Marín, 2013: 303).*

3. *La concepción de la cultura como un grupo de personas. (Díaz de Rada, (2012: 18-19).*

Tratando de soltar estas amarras, critica y rechaza:

1. *Cualquier confusión del concepto cultura con un saber espiritual, ya que ello puede derivar, por un lado, en la creencia de que sólo aquellas personas cuyo trabajo se identifica con las ideas son los únicos a quienes se les puede denominar ‘cultos’; por otro lado, en el prejuicio del dualismo alma-cuerpo;*
2. *La idea de que la cultura es el espíritu de un colectivo humano toda vez que, además de considerar lo comentado en el punto anterior, se puede crear una imagen sin fundamento de que los seres humanos pueden crear grupos solidarios, y ello nos llevara a comparar diferentes culturas como si fueran de una sola pieza, y*
3. *Cualquier simplificación de la problemática de la diversidad humana y de la noción de diversidad cultural; ello –continúa el autor-, dado que la Antropología tiene su base en dos pilares: el anthropos del que toma su nombre, y el ethnos, lo que sugiere que “lo que nos une como humanos es nuestra capacidad universal para crear diferencia en nuestros modos de vida, y que es en esta tensión de las diferencias donde precisamente nos realizamos como especie unitaria” (Íbid: 22-24).*

En este marco y con el propósito de precisar el concepto de cultura, propone -a partir de la exposición algunas dificultades que podemos encontrar al visualizar los aspectos de la vida social a través de este concepto- seis herramientas que denomina “llaves”, que posibilitan dicho concepto y ayudan a desplegarlo (Íbid: 81-82). Sin el deseo de caer en lo simple, el cuadro que a continuación se presenta intenta resumir la propuesta de este autor.

Cuadro N° 2. Las llaves del llavero.

Dificultad	Aspectos a considerar	Llaves del llavero
Pensar en cultura universal o en acción social concreta.	Siendo la cultura general, no hay acción social humana que carezca de forma convencional. Una acción hecha por alguien, en un lugar concreto, en un tiempo determinado, conectando diversas instituciones.	1. <i>Entender que toda forma de acción social se conforma como cultura (propiedad universal de la acción), y, simultáneamente toda forma cultural es concreta.</i>
Mirar la acción o la relación.	El hombre goza de la fabricación de relaciones. La cultura es inevitablemente un proceso comunicativo. Nace y crece en la relación comunicativa y muere cuando no hay comunicación.	2. <i>Aprender a mirar la vida humana traduciendo la acción en relación.</i>
Concebir la individualidad de las instituciones, ya que en nuestro mundo actual, la forma concreta de nuestra convivencia se caracteriza por la especialización de nuestras actividades.	El <i>holismo</i> es el pensamiento relacional que se opone a la ideología individualista. Busca reconstruir la totalidad de relaciones entre las personas y las instituciones que han creado para entender en qué consiste una forma de vida social. Sin embargo, el holismo no implica que todo esté funcionando adecuadamente.	3. <i>Adoptar una perspectiva holística, un modo de pensamiento relacional, atento a las relaciones que suceden por detrás de las instituciones especializadas.</i>
Concebir alguna manifestación de acción social creando una ficción de estabilidad. Afecta cualquier uso del concepto de cultura como instrumento de descripción.	La vida social se mueve continuamente. La noción de cultura obliga a pensar, simultáneamente en procesos (movimientos) y en estructuras (lo que llama el autor "instantáneas" en relación a la fotografía de un momento específico). El ser humano es un creador de formas y su vida social es una creación, un artefacto. El concepto de forma es aprehensible si previamente consideramos el concepto de práctica.	4. <i>Prestar atención a las prácticas como formas concretas de acción en el tiempo, te entrenará para ver que, simultáneamente, toda forma porta un contenido; todo proceso puede contemplarse, detenido, como una estructura; y toda persona está sujeta, en parte, a las reglas de su comportamiento y es, en parte, agente de su comportamiento.</i>

Cuadro N° 2. Las llaves del llavero (continuación).

Dificultad	Aspectos a considerar	Llaves del llavero
El <i>locus</i> de la cultura	El lugar de la cultura es el lugar de las relaciones que los seres humanos mantienen con otros seres humanos y con los objetos de su mundo vital. Relaciones interpersonales, intraindividuales y con los productos de esas relaciones, indican el lugar de la cultura.	5. <i>Aprender a mirar, en un solo movimiento, las relaciones sociales entre los agentes, las relaciones de éstos con sus acciones, y las relaciones de éstas con su producto de acción.</i>
<i>Yoidad</i> u <i>Otredad</i> Entender el doble movimiento simultáneo que encierra el concepto de <i>persona</i>	Concebir a un individuo encerrado en cuerpo biológico, nos lleva a pensar en un cuerpo en relación con otros cuerpos. Una persona es un individuo en relación. La acción social humana, la acción de las personas, es siempre relación.	6. <i>Aprender a mirar de un solo golpe, que no hay acción humana sin un individuo que la lleve a cabo y que ningún individuo puede emprender una acción social completamente en solitario.</i>

Fuente: elaboración propia con base en la propuesta de Díaz de Rada (2012).

Finalmente, en este entendido, el autor referido concluye seis conceptos del término cultura, y propone a la vez siete indeterminaciones; tres referidas a las *reglas*, dos a la *cultura*; y dos a la *acción*.

#### Definiciones:

1. *Cultura es una forma de vida social;*
2. *Cultura es el conjunto de reglas con cuyo uso las personas dan forma a la relación que las personas mantienen entre sí , en su vida social;*
3. *Cultura es el conjunto de reglas con cuyo uso las personas dan forma a su acción social;*
4. *Cultura es una descripción hecha por alguien, del conjunto de reglas con cuyo uso las personas dan forma a su acción social:*
5. *Partiendo de la definición número tres, cultura es el conjunto de reglas para relacionarse con el conjunto de reglas en cada situación concreta; y*
6. *La cultura es el discurso, el decurso, de un conjunto de reglas convencionales puestas en práctica en el tiempo de las situaciones sociales.*

Las seis definiciones antes expuestas constituyen un desdoblamiento de ideas que permite tener un concepto más preciso del término *cultura*. Así, desde la concepción de que ésta es una *forma de vida social*, dicho desdoblamiento enriquece esa idea al incorporar las *reglas* en cuyo marco se producen *acciones sociales y relaciones entre personas*; relaciones que en torno a una normatividad son *descritas* por uno o más observadores que a la vez acciona(n) mediante reglas en una forma dialéctica con las que competen a quienes son observados, en un *razonamiento y continuidad* de estas reglas y *convenciones*, aplicadas todas ellas en *contextos específicos* (tiempo y lugar) de las *situaciones* que se producen en una *sociedad*.

Indeterminaciones:

1. *Las reglas de la cultura se encuentran indeterminadas en cuanto a su grado de explicitud lingüística;*
2. *Las reglas de la cultura se encuentran indeterminadas en cuanto a su grado de correspondencia con la acción concreta;*
3. *La cultura se encuentra indeterminada en cuanto al grado de sistematicidad y coherencia con que se presentan las relaciones entre las reglas;*
4. *La cultura se encuentra indeterminada en cuanto al grado de limitación del repertorio de reglas que es tomado en consideración;*
5. *Las reglas de la cultura se encuentran indeterminadas en cuanto a su adecuación concreta a cada situación social concreta;*
6. *La acción es indeterminada en lo que respecta al resultado concreto de un conjunto de actos de jerarquización, actos de poder, entendido éste como la capacidad para hacer efectiva la definición de la realidad social; y*
7. *(variación de la sexta). La acción es indeterminada en cuanto al grado en que los marcadores diacríticos que una persona pone en juego son interpretados de forma común por todos los demás agentes pertinentes para esa situación.*

Tales indeterminaciones, consideramos, se deben en gran parte a la que corresponde a la naturaleza humana, dada la variabilidad en tanto a las

vertientes biológicas, psicológicas y socioculturales de las que hablamos anteriormente, mismas que interrelacionadas conforman aquella unidad exclusiva de características que nos hace únicos y nos diferencia de nuestros congéneres: la *personalidad*.

Como puede verse en la muestra de descripción de conceptos propuestos por estos autores sobre el término cultura, existen aún diferencias de fondo que reflejan las posturas que se toman a partir de las diversas disciplinas desde donde tal fenómeno se enfoca; ello, brinda aún la idea de indeterminación del concepto y de las propuestas de abordaje para su estudio.

Si bien la postura de Díaz nos ofrece una reflexión interesante para considerar la definición y conceptualización del término cultura, con base en ella es posible poner en tela de juicio la idea de algunos de los demás autores, es posible enriquecer la idea que nos lleve en algún momento a consolidar una única definición, acción que por el momento puede valorarse.

Con lo anterior, no nos atrevemos a realizar aquí una definición de cultura, reservándonos la oportunidad para tratar de acercarnos al concepto que se adecue al ámbito organizacional.

### 1.3.2 Sobre el concepto de Cultura Organizacional.

*La organización es una cultura.  
Es por eso que resulta tan terriblemente de  
cambiar.*

**Karl Weick**

Para el caso de la presencia del fenómeno cultural en las organizaciones puede decirse que, siguiendo a Díaz de Rada (2012), al ser la cultura una forma de vida social basada en reglas que derivan en convenciones y que posibilitan comportamientos humanos, la misma es susceptible de ubicarse en cualquier ámbito donde el hombre desarrolle su acción social. A lo que se puede agregar lo comentado por Gramsci: “por consiguiente, podemos seguir sosteniendo el carácter ubicuo y totalizador de la cultura: ésta se encuentra en todas las manifestaciones de la vida individual y colectiva” (Gramsci, 1976, mencionado por Giménez, 2007: 35).

Considerando su carácter simbólico, la cultura está en todas partes, “verbalizada en el discurso, cristalizada en el mito, en el rito, en el dogma; incorporada a los artefactos, a los gestos, y a la postura corporal” (Durham, 1984: 73, Ídem).

Estos conceptos permiten una visualización de la posibilidad de la emergencia del fenómeno cultural en el contexto de las organizaciones productivas. Pero ¿Cuál es la esencia de la cultura organizacional? ¿Cuál la importancia de su estudio? ¿Cómo se conceptualiza? ¿Cuáles son sus peculiaridades? y ¿cómo se puede estudiar? A continuación tratamos de ofrecer respuestas a estos interrogantes.

**Primero.** El fenómeno cultural, al emerger de la acción conjunta de los hombres y de las reglas que convencionalmente han establecido, puede pensarse como parte de la naturaleza humana; por ello, está presente en los diferentes ámbitos donde el hombre se aplica, incluyendo el mundo del trabajo en el contexto de la organización, entendida, acorde a Hofstede, como “un sistema social de índole diferente a una nación, aunque sólo sea porque los miembros de la organización han tenido habitualmente cierta influencia en su decisión de unirse a ella, participan en ella sólo durante las horas de trabajo y pueden un día abandonarla” (Hofstede, 1999: 54).

Reforzando la idea, Krieger hace alusión al hecho de que “la cultura está compuesta por las interpretaciones del mundo y las actividades y artefactos que las reflejan” [y que] “estas interpretaciones se comparten en forma colectiva, en un proceso social”, [por lo que que] “en cada organización existe un subsistema sumamente complejo que ejerce considerable influencia sobre su composición y actividad [. . .] Éste es su sistema cultural: un conjunto fuerte de convicciones, compartidas por sus miembros, que es única y diferencia a una organización de otra”. (Krieger, 2001: 327).

En este entendido, Allaire y Firsirotu, aseveran que “si es cierto que la particularidad de un individuo se transparenta en su personalidad, la individualidad de una organización se manifiesta en su cultura particular (Allaire y Firsirotu, 1992: 4). Ello, considerando que en similitud con los individuos las organizaciones cuentan con ciertas características que aparte de permitirles su distinción con otros organismos, posibilitan su adaptación a los diferentes entornos y circunstancias que les rodean, y por ende su supervivencia. A esta cualidad de las entidades organizacionales es lo que en primera instancia puede entenderse como *cultura organizacional*.

Esta clase de *personalidad organizacional* resulta, según Robbins y Judge, “un término descriptivo toda vez que tiene que ver con la manera en que los empleados perciben las características de la cultura de una organización, no si les gusta, lo que le diferencia del concepto de satisfacción en el trabajo” (Robbins y Judge, 2009: 553).

Características como la innovación y la aceptación del riesgo, la atención al detalle en la producción, la orientación a resultados más que a los procedimientos, la orientación a la gente más que sólo al trabajo que desarrollan, la orientación al trabajo en equipo más que al trabajo individual, la agresividad -búsqueda de competitividad- versus comodidad y estabilidad (*status quo*) al realizar las acciones productivas, entre otras, son claro ejemplo de una cultura organizacional (O'Reilly, Chatman y Caldwell, 1991, mencionados por Robbins y Judge, 2009: 551, 552).

**Segundo.** En cuanto a la importancia del estudio de la cultura en el contexto de las organizaciones, es posible hacer algunas reflexiones.

- a) Las organizaciones están integradas por personas. Estas planifican las actividades a realizar estableciendo objetivos, metas y estrategias para alcanzarlos; diseñan estructuras estableciendo niveles jerárquicos, políticas con base en normas, procedimientos y sistemas de comunicación; orientan las capacidades y esfuerzos de sus colaboradores hacia el logro de los propósitos establecidos; y establecen criterios de comparación para que en el marco de los mismos se realicen las supervisiones de seguimiento que consideren pertinentes. Ello, constituye toda una actividad social al interior de las organizaciones que merece su estudio.

- b) El ámbito de los fenómenos organizacionales resulta de tal riqueza en contenido y variedad, que su estudio puede implicar conocimientos y prácticas de distintas disciplinas.
- c) Al estar integradas las organizaciones por personas, cualquier estudio en este ámbito quedaría incompleto si no se considera adjunto el estudio del ser humano, ya que este representa el elemento más importante dada su vitalidad y potencialidad para poner en movimiento al resto de los recursos con que cuenta la organización; además, en cuanto al tratamiento científico de cualquier fenómeno, cabe la posibilidad de conjugar estudios inter y multidisciplinarios, a fin de enriquecer los resultados que puedan obtenerse.
- d) Para el caso de los estudios organizacionales, los mismos se han enfocado principalmente desde el campo de las ciencias económico-administrativas; no obstante su importancia y los resultados hasta hoy obtenidos, al hablar de la presencia del ser humano en el ambiente de la organización, no podemos soslayar la relevancia de enriquecer los estudios con la aportación de otras disciplinas donde la sociología y la antropología pueden jugar un papel primordial, hablando de la comprensión del comportamiento humano.
- e) Si consideramos que esta última disciplina tiene entre sus perspectivas de estudio del ser humano a la cultura, y que la intervención de éste en el quehacer organizacional guarda -como ya se comentó- una significativa relevancia, se puede hablar de una variante disciplinar que conjugue tanto los conocimientos de la ciencia administrativa como los de la ciencia antropológica; en este sentido es posible pensar en un campo de estudios que bien puede denominarse *Antropología Organizacional*.
- f) El desarrollo del campo de conocimientos del Comportamiento Organizacional incluye a la cultura organizacional como una de las

variables de estudio. En este sentido, Robbins (2009) ha desarrollado un Modelo que integra tres ámbitos de análisis –individual, grupal y de la estructura de la organización- cuyas variables inciden tanto en la productividad organizacional (incluidos el ausentismo y la rotación de personal), como en la satisfacción que a través del trabajo logran los colaboradores. La cultura organizacional se ubica en el tercer ámbito de análisis.

Es entonces, hablando del ingrediente comportamental de las personas en las organizaciones, que la cultura juega un papel de significativa relevancia como una de las dimensiones que ejercen influencia en el hacer individual y de los grupos en el mundo del trabajo organizacional. Es precisamente en este sentido que para un estudio integral de las organizaciones no solo basta con el estudio científico de los sistemas económicos y administrativos cuya aportación ha resultado valiosa para el desarrollo organizacional, sino también los estudios del comportamiento humano que implica necesariamente el estudio de la cultura organizacional.

Krieger menciona que la cultura se encuentra incorporada en la relación entre las personas y la tecnología organizacional conformando el denominado sistema socio-técnico, en contraste con el sistema sociológico integrado por las personas y sus valores compartidos; en este entendido, las organizaciones se han transformado en entes cultivadores de significados y en su accionar establecen rituales. (Krieger, 2001).

Sin descartar el hecho de que cada persona que se incorpora a una organización tiene una experiencia previa basada en su bagaje cultural, la cultura organizacional “se estructurará sobre la base de las interacciones particulares que se establezcan entre personas (directivos y grupos) en una

organización. Es por ello que los grupos y equipos en las organizaciones son una de las principales fuentes de cultura, pues en ellos se dan las relaciones cara a cara en forma cotidiana. Ellos deben decidir cómo afrontar las tareas”. (Ibíd, 327).

Como puede apreciarse, existen elementos suficientes para justificar la importancia del estudio de la cultura al interior de las organizaciones, considerando además que las mismas –dejando a un lado sus finalidades de lucro- tienen una misión social que cumplir, misión que atañe tanto al entorno externo mediato e inmediato, como al que compete a su estructura interna.

**Tercero.** En lo que compete a los antecedentes respecto al estudio de la cultura en las organizaciones, puede decirse que si bien a partir de la década de los años 20 del siglo pasado la visión del enfoque científico de la administración empezó a contemplar el estudio del ser humano y de sus relaciones en el contexto organizacional, el campo propio del estudio de la cultura en el mismo no va más allá de la década de los 80 del mismo siglo.

Acorde a Lucas Marín (2013), la crítica a muchas de las teorías sobre las organizaciones antes de esa década, perfiló un amplio interés por la cultura de las organizaciones como una nueva posibilidad teórica para comprender su funcionamiento enfocando el aspecto simbólico del quehacer organizacional, y aun cuando es posible encontrar antecedentes sociológicos de la aplicación del concepto de cultura al análisis de las organizaciones, [...], no es como explica Gómez Cabranes (1994: 133-134), a comienzos de la década de los ochenta, la aparición de una serie de factores explica la entusiasta acogida que tuvo la reflexión sobre la cultura de la empresa de aquellos años.(Lucas Marín, 2013: 301), postura que

comparten otros autores (González y Olivares, 2001: 215); (Allaire y Firsirotu, 1992: 4,5); (Robbins y Judge, 2009: 550).

Como puede derivarse de lo antes comentado, el interés por el estudio de la cultura no alcanza en la actualidad cuatro décadas, lo que hace pensar en un campo de estudios relativamente joven, y por lo tanto fértil en cuanto a su abordaje para seguir aportando al campo de conocimientos que le corresponde.

**Cuarto.** En cuanto a su conceptualización, toda vez que la misma deriva del concepto general de cultura, y como hemos visto aún existe divergencia en cuanto al concepto y definición de ésta, es previsible que a la fecha no se cuente con un concepto específicamente establecido para la cultura organizacional. Como todo concepto, el que corresponde al de cultura, es susceptible de definirse acorde a las circunstancias espacio-temporales del entorno donde dicho fenómeno ocurra.

Gil (2013: 119) afirma que la cultura es multidimensional, multifacética y no fácilmente reducible a unas dimensiones menores. Ello permite ver la complejidad del estudio de este fenómeno en el contexto organizacional. Aun con esto, a continuación se presentan algunos de los conceptos de cultura organizacional hasta hoy establecidos.

Schein afirma que la cultura organizacional corresponde a un “Patrón de hipótesis compartidas que el grupo aprendió a medida que resolvía sus problemas de adaptación externa e integración interna, que ha funcionado bien durante un espacio de tiempo suficiente como para considerarlas válidas y que se piensa debe mostrarse los nuevos miembros del grupo

como la 'única manera correcta' de percibir, pensar y sentir con relación a esos problemas". (Schein, 1992, mencionado por Gil, 2013: 115).

Esta definición encierra ciertas ideas fundamentales que si bien pueden adaptarse al concepto de cultura general como se presentó al hablar del concepto de cultura, también se adecuan a los contextos laborales. En primera instancia, son supuestos (hipótesis) compartidos producto del aprendizaje en un proceso de adaptación. Como se sabe, la organización está inmersa en un entorno compuesto por elementos que situados mediata o inmediatamente le ejercen influencia, y que a la vez son influidos por esta entidad. Aquí es donde se ubica parte de la definición de Schein cuando habla de adaptación externa. Pero dicha entidad también está compuesta por un medio ambiente interno en el que los integrantes tratan de buscar la mejor manera de colaborar para alcanzar los propósitos establecidos; a ello ese refiere la integración interna.

De los resultados obtenidos, se trata de concretar y sistematizar aquellos que han resultado adecuados a esos propósitos, lo que nos da la idea de un aprendizaje organizacional que deriva en una forma de hacer, y que por haber resuelto los problemas de adaptación e integración, se cree conveniente hacerlos propios de las nuevas generaciones de la organización, también por medio del por medio del proceso enseñanza-aprendizaje, que bien pueden aplicarse a la organización formal como a la organización informal.

Por su parte Kreitner y Kinicki ubican a la cultura de la organización como "el adhesivo social que mantiene unidos a los miembros de la organización. [. . .] opera en dos niveles que varían en función de su visibilidad externa y de su resistencia al cambio. En un plano menos visible, la cultura es un reflejo de

los valores que comparten los miembros de una organización”. (Kreitner y Kinicki, 1995: 585), en tanto que otra de sus propuestas afirman que “la cultura organizacional es el conjunto de supuestos compartidos e implícitos que se dan por sentados en un grupo, el cual determina la manera en que el grupo percibe sus diversos entornos, piensa respecto de ellos y reacciona a ellos mismos (Kinicki y Kreitner, 2003:30).

En este sentido, Gonzáles y Olivares mencionan que “La cultura organizacional es el conjunto de características compartidas por todos y cada uno de los miembros de la organización y que definen e identifican a la institución como tal”. (González y Olivares, 2001: 215), idea que refuerzan Keith y Newstrom (2002: 107), Robbins y Judge (2009: 551) y Lessons, (2007 mencionado por Hellriegel y Slocum, Jr., 2009: 377).

Es visible que los conceptos anteriores hacen hincapié en los supuestos y valores que comparten los miembros de una organización y que constituyen el elemento que mantiene unida a la misma, lo cual representa una de las características de este fenómeno al interior de las organizaciones. Sin embargo, la definición de Schein es a nuestro criterio contiene más elementos que aportan a la aproximación del concepto que se pretende para este trabajo.

Otra idea más que consideramos importante mencionar aquí, es la que proponen Allaire y Firsirotu, quienes conciben a la Cultura Organizacional como “un sistema particular de símbolos, influido por la sociedad circundante, por la historia de la organización y por sus líderes pasados, así como también por diferentes factores de contingencia”. (Allaire y Firsirotu, 1992: 33).

Esta idea adquiere valor al involucrar al entorno externo integrado por tres elementos que indudablemente ejercen influencia al interior de la organización donde –acorde a su modelo- integran a los sistemas socio-estructural, determinado por la estructura orgánica con base en la cual funciona la entidad, el sistema cultural conformado por la ideología y valores que allí se generan, y el aspecto humano conformado por quienes la integran, incluyendo sus competencias, todos elementos, inmersos en una dinámica de mutua influencia.

Parece evidente el hecho de que no hay unificación de criterios al respecto del término en cuestión, lo que de alguna manera confirma el supuesto expresado anteriormente respecto a la juventud y fertilidad del concepto del fenómeno de cultura organizacional.

Ante ello, Cummins y Worley, exponen que a pesar de que cada vez es mayor atención la que se da a la cultura en las organizaciones haciendo investigaciones más a fondo, todavía no puede saberse con precisión lo que el término cultura aplicado a las organizaciones significa (Cummins y Worley, 2007: 483).

Aun cuando no existe un concepto unificado de la cultura organizacional, es posible aseverar que al igual que la cultura existe en la sociedad, también tiene lugar en el ámbito organizacional y que al mismo tiempo que refleja la naturaleza de la interacción humana que allí se da, constituye una dimensión que por su magnitud y fuerza incide en el comportamiento de sus integrantes, y por ende en el de la propia organización y de la sociedad donde la misma se encuentra inserta.

Respecto a esta idea, Chiavenato menciona que la cultura “no es algo palpable. No se percibe u observa en sí misma, sino por medio de sus efectos y consecuencias. En este sentido recuerda a un iceberg. En la parte que sale del agua están los aspectos visibles y superficiales que se observan en las organizaciones consecuencia de su cultura [. . .] en la parte sumergida están los aspectos invisibles y profundos, cuya observación y percepción es más difícil” (Chiavenato 2011: 72). Reforzando esto, Robbins y Judge nos dicen que “Por definición, la cultura es elusiva, intangible, implícita y se da como algo garantizado”. (Robbins y Judge 2009: 556).

**Quinto.** Como todo fenómeno, la cultura adquiere características que definen su esencia y en este caso, al emerger de la interacción humana y al referirse al contexto organizacional, tienen correspondencia directa con el quehacer que allí se desarrolla. En seguida se exponen algunas de esas características.

- a) Tiene un ciclo de vida. La cultura es susceptible de conformarse y evolucionar a partir de diversas fuentes como pueden ser los fundadores, los pequeños grupos de integrantes, y la que es implantada y transmitida por los líderes (Schein, 1982, mencionado por Krieger, 2001: 340). Una vez establecida, puede ser mantenida, recreada y moldeada a través de diversos medios. Entre ellos, el mantenimiento cultural a partir de diversos procesos propios de la organización como son los de selección de personal, establecimiento de contratos psicológicos, socialización, el ejercicio de los estilos de liderazgo, la definición de roles laborales y las políticas establecidas.

Puede ser recreada por medio de la adecuación de los cambios a partir de convicciones de la organización y las presiones del entorno, el

descongelamiento de esas convicciones, la experimentación y reformulación de las mismas, su estabilización a través de la retroalimentación, y el establecimiento de nuevos valores. Además de haber la posibilidad de ser moldeada a través de la creación de diferentes compromisos como pueden ser: la elección de elementos o factores inherentes al quehacer organizacional (diseño de un sistema permanente y paulatino de elección de factores relacionados con el quehacer de la organización); de la visibilidad de los logros alcanzados y de los valores compartidos (ceremonias, ritos, carteles, espectaculares, folletos, etc.); de la irrevocabilidad (formalidad a los procesos de compromiso del colaborador); del establecimiento de acciones simbólicas (coherencia en el pensar, decir y hacer de los altos ejecutivos); y de las recompensas y reconocimientos al trabajo desarrollado. (Krieger, 2001: 349-350).

Finalmente, puede ser sustituida –hasta donde sea posible–, en el momento que se implementa un cambio organizacional como mecanismo para realizar modificaciones al quehacer de la organización.

- b) Cuenta con niveles. Schein propone tres niveles distintos de contenidos culturales que operan en la vida de las organizaciones: las creencias básicas o supuestos tácitos de los miembros respecto del mundo que les rodea; los valores conscientes o principios generales que influyen en el comportamiento y en la toma de decisiones primando aquellas que sean más conformes con el concepto de lo que se considera deseable; y las normas sociales, manifestaciones visibles de los valores y creencias básicas basadas en los significados culturales y compartidas a través de la comunicación. (Schein, 1985, mencionado por Lucas, 2013: 312-315). Niveles que Gil García denomina hipótesis

tácitas o subyacentes; valores adoptados, reglas y normas de comportamiento; y artefactos visibles, respectivamente (Gil García, 2013: 116), y Krieger llama presunciones subyacentes básicas; valores; y producciones, en ese orden. (Krieger, 2001: 329 y 330).

c) Contiene elementos relevantes entre los que se encuentran las técnicas o conocimientos tecnológicos de un grupo social y los instrumentos que de ellos se derivan; los códigos simbólicos necesarios para establecer procesos de comunicación; los modelos de la realidad o ideas generales que aportan una explicación compartida por una comunidad respecto de las dimensiones básicas de la vida y de la propia forma de actuar; y el mundo normativo. o conjunto de pautas de actuación, normas y sanciones característicos de cada sociedad. (Lucas Marín, 2013: 303-304).

d) No es perceptible por sí misma. La cultura organizacional no puede verse directamente, por lo tanto debemos fijarnos en una serie de indicadores y manifestaciones culturales que caracterizan el sistema de presunciones básicas de la organización. Los indicadores de la cultura organizacional están conformados, entre otras, por las siguientes manifestaciones: el clima organizacional, los valores organizacionales, las presunciones básicas cristalizadas en productos culturales, las interacciones, los símbolos, las subculturas, el medio físico donde se desarrollan las actividades y la relación que establece con el entorno organizacional. (Krieger (2001: 331).

e) La cultura posee una fortaleza vinculada con la extensión de su influencia. Según Robbins y Judge, la cultura de una organización puede considerarse *fuerte* cuando “los valores nucleares de la

organización se comparten con intensidad y en forma extensa. Entre más miembros acepten los valores nucleares y más grande sea su compromiso con ellos, más fuerte es la cultura” (Robbins y Judge, 2009: 554). A este respecto, Cameron y Quinn manifiestan que “la fuerza de su cultura está determinada por el número de puntos otorgados a un tipo específico de cultura, mientras más alto sea el promedio, más fuerte o dominante es esa cultura en particular” (Cameron y Quinn, 1999: 63). Krieger menciona que cuanto más entrelazadas están las interpretaciones y actividades, más profundamente arraigada está la cultura. (Krieger, 2001: 328). Las culturas fuertes, con personalidad diferencial, no actúan como cualquier otra de mismo ámbito sino según un estilo singular que, con frecuencia, es fruto del impulso inicial de su fundador y de la labor de difusión de sus continuadores. (Lucas Marín, 2013: 309).

Lo relevante de este concepto en su aplicación al quehacer de cualquier contexto organizacional, es el hecho de que al existir un alto grado de comunión de pensamientos, sentimientos y formas de actuar, se ejerce una gran influencia en el comportamiento de sus participantes.

f) La cultura cumple funciones. Lucas Marín sostiene que los diversos contenidos culturales compartidos por los miembros de una organización tienen consecuencias importantes tanto para las personas individuales como para el cumplimiento de las metas colectivas que les vinculan. Puede facilitar u impedir el logro de los respectivos objetivos. Sin embargo, la cultura no es únicamente un instrumento al servicio de la eficiencia productiva, no se limita a ser un recurso útil: tiene otras dimensiones que merece la pena ver [...] (Lucas Marín, 2013: 317).

Entre estas funciones resaltan la *simbólica* referida a la cultura compartida de las organizaciones, misma que tiene que ver con la necesidad fundamental de los seres humanos de encontrar un significado de la realidad y dar sentido a su quehacer y a las metas que persiguen; la *instrumental*, consecuencia de la vinculación de la organización con la motivación e identidad de sus miembros. Esta relación entre cultura y estrategia se manifiesta tanto en los contenidos culturales como en la fuerza con que se manifiestan entre sus componentes; y la *estabilizadora*. [. . .] importante factor de cohesión interna que contribuye al funcionamiento de la organización y reduce los costos de transacción, pues favorece conductas útiles para el logro de las metas colectivas. (Lucas Marín, 2013: 317-321).

Lo importante a resaltar de estas funciones es que dan sentido a una identidad de los colaboradores en el contexto organizacional, identidad que puede derivar en beneficios tanto para la organización como para sus integrantes.

**Sexto.** Como todo elemento de la sociedad en lo general y de la entidad productiva en lo particular, la cultura es susceptible de estudio y para el caso que nos ocupa, la cultura organizacional no es la excepción. Como se ha dejado ver, la amplitud y variedad de este fenómeno hace difícil tanto su conceptualización general como la que corresponde al ámbito de la organización, lo que de alguna manera incide en su estudio.

No obstante, y como se comentó en el capítulo II de esta Memoria, a la fecha se han realizado diversos estudios que han aportado al campo de conocimientos de esta disciplina, ofreciendo distintas propuestas para su abordaje.

Cummins y Worley comentan que la intervención en el campo cultural suele comenzar diagnosticando la cultura actual de la compañía para determinar su adecuación a las estrategias propuestas de negocios. Para ello hay que descubrir y entender las suposiciones, valores, normas y artefactos comunes que las caracterizan (Cummins y Worley, 2007: 486).

En este sentido, Lucas Marín menciona que existen diversos enfoques tendientes a explicar el origen y el desarrollo de la cultura en las organizaciones, que tienen que ver con el entorno social donde la organización se inserta, con los líderes y su influencia, y con los miembros de esta entidad. Afirma que “en conjunto [estos tres elementos] aportan una visión completa del dinamismo cultural” (Lucas Marín, 2013: 305). Dichos enfoques son:

- Enfoque ecológico, referido al entorno sociocultural, parte de la existencia de una sociedad donde la organización se encuentra inserta, y de la cual asume ciertas características que guían su accionar. Dado que la organización está integrada por personas, estas tienen una ciudadanía por lo que las pautas culturales de ese entorno pueden explicar las actitudes básicas hacia la organización y hacia el trabajo que en la misma se produce, así como a distinciones culturales por razón de pertenencia a determinadas categorías sociales;
- Enfoque institucional en relación a la cultura de los líderes, se centra en la propuesta de valores y acciones que los fundadores de una organización proponen desde la conformación de la misma. Bajo la influencia de éstos, se forma la cultura que permea hacia los demás integrantes dada la asimilación y reproducción así como por la convicción de cómo se deben hacer las cosas, por parte de los líderes y de los colaboradores a través del tiempo; y

- Enfoque interpretativo: o de la perspectiva de los empleados. Una vez incorporadas las personas a la organización, pasan por un proceso por el que se constituyen como miembros funcionales de la misma y no solo espectadores pasivos. Parte importante del proceso es la socialización que implica la adquisición de la cultura que allí se practica lo cual les capacita para el desempeño de sus funciones. No obstante, la asimilación que corresponde no se da en forma completa ya que la subjetividad de la personalidad de los nuevos miembros, con valores que provienen de sus mundos externos, muchas veces no empatan con la cultura propuesta por la institución. Ello, da paso a la creación de subculturas.

Con base en lo anterior es posible pensar en estudios con distintos enfoques que aporten evidencia sobre el fenómeno cultural en las organizaciones. Estudios de carácter etnográfico y de opinión a través de técnicas de como la entrevista, la encuesta y los grupos de enfoque, resultan de utilidad, además de considerar la perspectiva teórica de referencia.

Desde el punto de vista particular existen tres propuestas teóricas que pueden ser apropiadas a estudios relacionados con la cultura organizacional. El *Esquema Conceptual de la Cultura Organizacional* propuesto por Yvan Allaire y Mihaela Firsirotu (1992), la que corresponde a las *Dimensiones Culturales* expuesta por Geert Hofstede (1999), y la derivada del *Marco de Valores en Competencia* referente a la *Tipología de la Cultural* propuesta por Cameron y Quinn (1999).

Estas dos últimas propuestas son en las que se basa el estudio que aquí se presenta.

En este capítulo se han revisado algunas propuestas teóricas consideradas pertinentes para respaldar el concepto del objeto de estudio elegido; los tópicos relacionados con la organización como una unidad productiva, la cultura como un fenómeno emergente de la acción social, y el traslado de este concepto al entorno laboral, ocuparon cada uno de los tres apartados que diseñaron con el propósito de comprender al objeto de estudio de la investigación cuyos resultados por este medio se exponen.

Del concepto de organización se puede resaltar la idea de que la misma cumple dos propósitos fundamentales, uno perfilado a facilitar la satisfacción de necesidades humanas en lo general, enfocando la atención en las de carácter básico, -pensemos, en primera instancia-, y otro en el marco de ese escenario que indica Choza (2000), propicio para representarnos como actores a fin de cubrir necesidades de orden superior como los son las de convivencia social, del reconocimiento de las cualidades personales, y de la autoexpresión de la naturaleza que nos hace ser personas únicas pero vinculadas necesariamente con el resto de los entes vivientes y pensantes de nuestra comunidad.

En este marco, y habiendo visto las características que identifican a estas entidades a partir de diferentes propuestas en torno a su conceptualización, sólo nos resta comentar que estos constructos del hombre en sociedad han tenido una evolución que ha correspondido a los cambios del entorno donde se encuentra ubicada, y dada la persistencia de los mismos, no cabe duda que estas entidades continuarán con su evolución influyendo a su vez los estilos de vida de las personas, y de producción de satisfactores a las necesidades humanas.

Por ello se partió para la reflexión sobre las mismas, de la concepción del hombre como un sistema biopsicosociocultural, y la idea de sus necesidades como ser viviente inmerso en un mundo natural y social.

Para el caso de la cultura, consideramos un punto especial. Si bien es cierto que la misma puede considerarse parte de la naturaleza humana que emerge a partir de la interacción entre las personas, y que por lo mismo debiera ser un objeto de estudio de toda disciplina que se interese por la comprensión del hombre, debiendo contar ya con un concepto sólido y unificado, la realidad es que hoy día la misma es sujeto de diversas interpretaciones tanto de carácter científico como ordinario.

Estamos de acuerdo con estudiosos de este fenómeno como Santiago (2010) y Díaz (2012) en la confusión y equivocidad que en la actualidad existe sobre el fenómeno cultural y que ello ha tenido una incidencia que ha derivado en la concreción de un concepto que se adecue a la naturaleza del mismo. Ciertamente es que en el ámbito de la sociedad y de los diversos niveles que integran su estructura, el término que refiere a la misma se ha utilizado para fines meramente políticos y que se le haya etiquetado para referirla a cierto ámbito del uso del conocimiento y de las destrezas en el campo de las denominadas bellas artes. Pero también lo es que en el ámbito científico y por ende en el académico tengamos aún diversos puntos de vista sobre el fenómeno cultural, y que su estudio se haya ubicado sobre todo en algunas disciplinas confinadas al estudio del hombre en sociedad, sin considerar que existen otras que también debieran ocuparse de ello; la realidad desde el punto de vista particular es que, como en el caso de la sociedad que habla de la política pero no se ocupa, en el caso de otras disciplinas como son las empresariales, hablamos del hombre como el elemento más importante con que cuentan las organizaciones, pero dejamos de lado aspectos de

relevancia –como es la cultura- para comprender la naturaleza de su accionar al interior de las mismas.

De lo anterior, se deriva la problemática que gira en torno a una conceptualización del fenómeno cultural en el contexto de las organizaciones. Aun cuando, derivado del movimiento de las relaciones humanas de los años 20 y 30 del siglo pasado, la disciplina administrativa contempla en la actualidad el estudio del hombre en el contexto laboral, muchos de los estudios se centran en la gestión estratégica del mismo.

No obstante que en alguna literatura dedicada a la gestión de empresas puede contemplarse ya el estudio del comportamiento humano que implica a la cultura como una de las variables de estudio (Arias, 1979 y 2004; Chiavenato, 1984 y 2003; Robbins, 2009; González y Olivares, 2001; y Gil, 2013, entre otros), en el ámbito académico los estudios se centran en mayor grado a las cuestiones técnicas de la producción y comercialización de los bienes y servicios destinados a la satisfacción de necesidades del mercado, incluyendo la gestión del capital humano en el sentido antes mencionado.

En este entendido, todavía resulta un reto conjuntar dos disciplinas como lo son la antropología y la administración para realizar estudios que nos lleven a un conocimiento integral de lo que podemos llamar actor organizacional, lo cual presenta muchas veces una limitante para la realización de estudios de esta naturaleza.

Como afirman Allaire y Firsirotu “resulta evidente que los investigadores en el campo de la gerencia debiera beber de las ricas fuentes de conocimientos acumulados por los antropólogos que estudian el tema [la cultura] desde

hace varias décadas”. (Allaire y Firsirotu, 1992: 5). Desafortunadamente todavía la realidad es otra.

En este sentido, el presente trabajo representa algunas limitantes en el intento de aunar conceptos relacionados a los conocimientos de dos disciplinas como son la antropología de la cual quien suscribe no es experto, y la disciplina administrativa enfocada a los estudios organizacionales. Sin embargo, el intento se ha considerado un reto.

Por último y en cuanto al intento de abonar a la construcción de un concepto sobre cultura organizacional, retomamos los aspectos propuestos por Schein (1990) y Díaz (2012) y proponemos para este trabajo la siguiente aproximación:

*La cultura organizacional representa una forma de vida social en el contexto laboral, derivada de las relaciones producidas en el marco de la estructura y la normatividad establecidas, y que al haber coadyuvado a la adaptación de esta entidad al contexto social al que pertenece, y a su consolidación, se considera válida para ejercerla y establecer una forma de pensar y hacer en relación al quehacer que allí se desarrolla.*

Vistos algunos aspectos teóricos que se consideraron potenciales para respaldar el trabajo de investigación que por este medio se presenta, pasemos a realizar una revisión del estado del conocimiento que a la fecha existe en relación a la cultura organizacional.

## CAPÍTULO II

# ESTADO DEL CONOCIMIENTO SOBRE EL OBJETO DE ESTUDIO

*Formar parte de una organización significa  
asimilar su cultura. Vivir en una organización,  
trabajar en ella, tomar parte de sus actividades,  
hacer carrera en ella, es participar íntimamente  
de su cultura organizacional.*

**Idalberto Chiavenato.**

Las organizaciones son constructos sociales resultado de las necesidades humanas; a través de estas entidades el hombre ha pretendido contar, de manera eficiente, con diversos elementos que garanticen su supervivencia tanto en el entorno físico como en el social.

Estas entidades se encuentran insertas en un entorno compuesto por diversos elementos que ejercen influencia en su operar, pero que a la vez son modificados por las acciones que ellas realizan. Dichos elementos se constituyen como dimensiones y están relacionados con aspectos socio-culturales, políticos, económicos, tecnológicos y del propio entorno.

Aun cuando la cultura representa una de las dimensiones que mayor incidencia tienen en el comportamiento humano en el contexto de las organizaciones, el interés por el estudio de la misma en este ámbito no es visible sino a partir de los años 80 del siglo pasado. (Allaire y Firsirotu, 1992; Gonzáles y Olivares, 2001; Robbins y Judge, 2009; y Gómez, 1994, en Lucas, 2013). Ello, hace pensar que al ser un campo de estudio de reciente creación, su cuerpo de conocimientos se encuentra aún en construcción, y

por tanto resulta un área fértil sobre la que se puede abonar a través de diversas investigaciones.

En cuanto al estado de conocimientos sobre este objeto de estudio, a la fecha se han logrado integrar diversos elementos teóricos que han servido de marco para la realización de distintas investigaciones sobre este fenómeno en el ámbito de las organizaciones. Entre las propuestas teóricas al momento existentes, a criterio personal destacan las propuestas por Yvan Allaire y Mihaela Firsirotu (1992); por Geert Hofstede (1999) y por Kim Cameron y Robert Quinn (1999), mismas que a manera de resumen, a continuación se explican.

1. *Esquema Conceptual de Cultura Organizacional*. Con el propósito de presentar a la cultura organizacional como una herramienta a través de la cual sea posible interpretar la vida y el comportamiento organizacional, y con base en el concepto simbólico de la cultura, Allaire y Firsirotu proponen un modelo que integra tres elementos íntimamente relacionados.

a) Los factores que podemos denominar ‘marco’ de la cultura organizacional, compuestos por la sociedad circundante con sus sistemas cultural, social, político y jurídico –a los que se pueden anexar los sistemas económico y ecológico-; la historia de la organización que indica el nacimiento y el desarrollo de la organización y que incluye la visión del fundador y los valores de los líderes pasados; y los factores de contingencia en referencia a aquellos elementos que caracterizan el entorno en el que se encuentra ubicada la organización como son, entre otros, la tecnología, el mercado, la competencia y la industria a la que pertenece;

- b) Los factores propios de la organización como son el sistema socioestructural integrado por los componentes básicos de la organización como son su estructura, su estrategia, sus procesos y su normatividad; el sistema cultural donde la ideología, los valores y expresiones y artefactos tienen lugar; y los empleados con su personalidad y competencias; y
- c) Los productos organizacionales constituidos por los resultados de la interacción humana en el contexto organizacional, y que se trasladan al entorno al que pertenece con una carga de significado.

La interrelación resultante entre estos elementos constituye un buen objeto de estudio.

Por su parte Geert Hofstede (1999) deriva su propuesta de la revisión de un estudio realizado por la IBM sobre los valores de las personas en más de 50 países del mundo. Del análisis estadístico de los datos obtenidos, se identificaron cuatro problemas comunes en los diferentes países que implicaban soluciones diferentes de país a país, a saber, *Desigualdad social*, incluyendo la relación con la autoridad; la *Relación entre el individuo y el grupo*, los *Conceptos de masculinidad y feminidad*; y las Formas de tratar la incertidumbre. Estos problemas derivaron en su propuesta de cuatro dimensiones de la cultura, entendiendo por dimensión un aspecto de la cultura que puede medirse en relación con otras culturas. (Hofstede, 1999: 47-48).

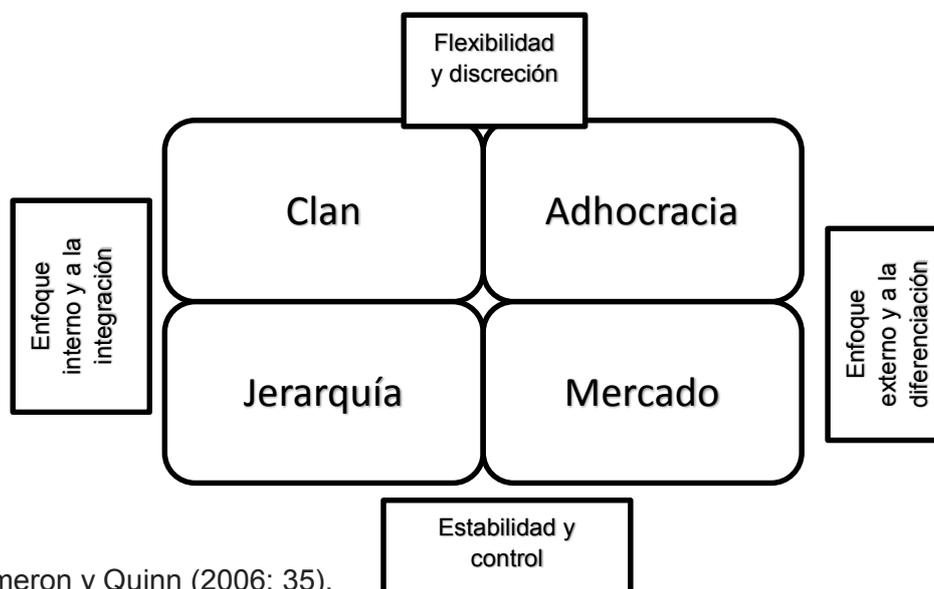
- *Distancia del poder. Entendida como el grado en que los miembros con menos poder de las instituciones y organizaciones de un país esperan y aceptan que el poder esté distribuido de manera desigual. (Hofstede, 1999: 66-67);*

- *Individualismo. El individualismo es característico de sociedades en las que los lazos entre las personas son laxos: cada uno debe ocuparse de sí mismo y de su familia más próxima. El colectivismo, por el contrario, es característico de sociedades en las que las personas se integran desde su nacimiento en grupos fuertes y cohesionados que continúan protegiéndose toda la vida a cambio de una lealtad inquebrantable. (Ibíd., 102);*
- *Masculinidad. La masculinidad se refiere a sociedades en las que los papeles sociales de ambos sexos son claramente distintos, (por ejemplo, el hombre debe ser fuerte y duro e interesarse por el éxito material, mientras que la mujer debe ser modesta y tierna y estar preocupada por la calidad de vida), en tanto que la feminidad se refiere a las sociedades en las que los papeles sociales de ambos sexos se solapan (tanto los hombres como las mujeres deben ser modestos y tiernos y estar preocupados por la calidad de vida). (Ibíd., 149);*
- *Evasión de la incertidumbre. Esta no debe confundirse con el control del riesgo: la incertidumbre es al riesgo lo que éste es al miedo. El riesgo como el miedo se centra en algo concreto [ . . . ] La ansiedad como la incertidumbre no está ligada a ninguna probabilidad. Es una situación en la que cualquier cosa, no se sabe cuál, puede ocurrir. En cuanto la incertidumbre se expresa como riesgo, deja de ser una fuente de ansiedad. Puede engendrar una reacción de miedo, pero también puede ser aceptada como parte de la rutina diaria [ . . . ]. Más que reducir el riesgo, el control de la incertidumbre pretende disminuir la ambigüedad. (Ibíd., 198).*

Finalmente Cameron y Quinn (1999) proponen un modelo a través del establecimiento de una *Tipología Cultural*. A partir de un estudio realizado por Quinn y Rohrbaugh (1983) sobre 39 indicadores propuestos originalmente por Campbell y colaboradores (1974) para medir la efectividad organizacional, se logró detectar estadísticamente que era posible contener dichos indicadores en sólo dos dimensiones: una que diferencia los criterios de eficacia enfatizando la flexibilidad, la discreción, y el dinamismo, en contraposición de la que hace hincapié en la estabilidad, el orden y el control, y otra que lo hace con los criterios de eficacia que destacan una

orientación interna, caracterizada por la integración y la unidad, en contraste con la que se enfatiza una orientación externa, promoviendo la diferenciación y la rivalidad. En conjunto, estas dos dimensiones forman cuatro cuadrantes, que representan un conjunto distinto de indicadores de eficacia de la organización. A cada cuadrante se ha dado una etiqueta para distinguir sus características más notables: *Clan*, *Adhocracia*, *Mercado* y *Jerárquico*; cada uno de ellos se ubica en uno de los cuatro cuadrantes como se muestra en la siguiente figura. (Cameron y Quinn, 2006: 34-36).

Figura N°1. Marco de Valores en Competencia.



Fuente: Cameron y Quinn (2006: 35).

Cada uno de los indicadores que corresponden, representan lo que las personas valoran del desempeño de la organización (Cameron y Quinn, 2006: 35).

En términos generales y siguiendo la propuesta de estos dos investigadores, los cuatro tipos de cultura pueden entenderse de la siguiente manera:

- i. *Cultura Clan: La empresa se concibe como una gran familia, donde sus miembros comparten interactivamente creencias y valores. El gerente se convierte en referente inexcusable del comportamiento de la empresa,*

*asumiendo el papel de tutor, consejero y hasta casi padre de todos y cada uno de sus componentes, no ya sólo desde un punto de vista emocional, sino además, en tareas directivas. El estilo de dirección que se desarrolla basa su estrategia en el consenso y participación, en una apuesta decidida por el trabajo en equipo, algo que difícilmente podría conseguirse sin contar con buenas dosis de compromiso lealtad y confianza entre sus integrantes. Estas cuestiones unidas a una confianza sin límites que les hace corresponsables de la responsabilidad encomendada, junto a una mentalidad abierta, plural y participativa, se convierte en piedra de toque de esta forma de entender la cultura familiar. Es por todo ello que el éxito se cimenta en el desarrollo de las personas, el trabajo en equipo junto a un compromiso trabajado en el día a día.*

- ii. Cultura Adhocrática: La empresa no podría entenderse sin un sentido proactivo hacia el entorno en el que se encuentra, donde el dinamismo, y la rapidez de reacción a los retos del entorno da cuerpo al carácter emprendedor de sus miembros. Inevitablemente y junto a estos factores, la capacidad para asumir riesgos es una cuestión inherente a sus particulares formas de actuación, cuya expresión más clara se manifiesta en la gerencia. El estilo de dirección queda caracterizado por la permanente convivencia del riesgo en la toma de decisiones, la creatividad, innovación y un amplio margen de maniobra en sus acciones. En esta línea de actuación, los valores compartidos con el resto de los miembros son el compromiso con la innovación y el cambio continuo desde una dimensión proyectiva. Estratégicamente el dinamismo y la aceptación del cambio como mecanismo de supervivencia confieren señas de identidad a la forma en que actúa la organización. La experimentación y el ir un paso por delante, abriendo nuevas tendencias, sin perder de vista las experiencias previas convierten las posibles amenazas en nuevas oportunidades de desarrollo. En definitiva, no puede entenderse el éxito sin la investigación de nuevos productos y servicios diferenciados que les conviertan en líderes de referencia en el contexto en que desarrollan su actividad.*

- iii. *Cultura Jerárquica: Como su propio nombre sugiere, la cultura de empresa se encuentra extraordinariamente normalizada en cuanto a funciones, responsabilidades, procesos, procedimientos, tareas y actividades, remarcando de algún modo su carácter burocrático. El equipo gestor se constituye como elemento vertebrador de la estructura, coordinando, organizando y apostando por la eficiencia. El estilo directivo se caracteriza por una atenta orientación a la seguridad en el empleo, la permanencia en el puesto de trabajo y por la reducción de incertidumbres como base para el buen funcionamiento de la organización. Los valores que se comparten con el resto de la organización se fundamentan en el respeto y acatamiento de las normas que funcionalizan orgánicamente a la empresa. Otro rasgo característico de esta cultura es el anhelo por la continuidad de sus miembros a través de la permanencia y estabilidad de los mismos, para lo que el control y seguimiento, siempre desde la perspectiva de la eficiencia, son elementos insobornables. Su éxito final, por tanto, gravita en torno a la eficiencia lo que conduce a una adecuada planificación de la producción, calidad de servicio y el control de costes como expresión de la fluidez perseguida.*
- iv. *Cultura de Mercado: La empresa es ante todo una entidad orientada a la consecución de resultados. La propia cultura de la organización promueve y empuja a que los perfiles de sus miembros sean competitivos (incluso internamente) y, por consiguiente, enfocados a la obtención de resultados en tiempo y forma. En clara consonancia con este escenario, el estilo directivo promueve la agresividad de sus componentes como resorte para alcanzar objetivos ambiciosos. Es por ello que los valores compartidos con sus miembros se basan en la agresividad, el espíritu ganador y, en última instancia, la materialización en objetivos concretos en un mercado donde la estrategia se concibe como un juego de “suma cero”. Así pues, la feroz competencia desarrollada termina convirtiéndose en el “ser” o “no ser” de la organización. El éxito se basa más que en la consolidación del nicho de mercado, en alcanzar la máxima cuota de mercado posible o, si se quiere, en una posición de liderazgo hegemónico a todas luces.*

Existen otras aportaciones como las de Denison y colaboradores (2012, citados por Gutiérrez Fierro, 2013) quienes proponen cuatro características dominantes que finalmente concuerdan con la propuesta de Cameron y Quinn, de tal manera que el *Involucramiento* corresponde al tipo *Clan*, la *Adaptabilidad* al tipo *Adhocracia*, la *Consistencia* al tipo *Jerárquico* y la *Misión* al tipo *Mercado*. Lo que se resalta en esta nueva propuesta son las dimensiones que derivan de estos cuatro tipos: *empoderamiento, orientación al equipo y desarrollo de capacidades* para el primer caso; *creación del cambio, enfoque al cliente y aprendizaje organizacional* en el segundo; *valores centrales, acuerdo y coordinación e integración* en el tercero; y *visión, dirección e intención estratégica y metas y objetivos* en el último caso.

O'Reilly (1991, mencionado por Ruiz y Naranjo, 2012), por su parte, define valores culturales a través de un instrumento denominado OCP, orientado a contrastar valores individuales y organizacionales. A través de siete dimensiones de valor: *atención al detalle, Innovación, Orientación a resultados, Agresividad, Orientación al equipo, Estabilidad y Orientación a las personas*.

Siguiendo a Olivares (2013), existe coincidencia entre diversos estudiosos (Plunkett, Allen y Attner, 2013); Hill y Jones, 2008); Msoroka, 2011); y Williams, 2008) en cuanto a que la cultura en las organizaciones se crea a partir de sus fundadores y se difunde sobre todo a partir de acciones sólidas y a través del personal directivo. Dubrin (2012) –continuando con Olivares– considera que la cultura en el contexto organizacional se ve influida por la cultura del entorno al que pertenezca la organización así como por el carisma de los líderes.

Estas propuestas teóricas han brindado aportaciones al campo de conocimientos de la cultura organizacional, y a la vez han proporcionado las bases para realizar diversas investigaciones cuya presencia es cada vez más notoria, contribuyendo a fortalecer el campo de conocimientos que corresponde. Como ejemplo de estas investigaciones podemos mencionar a las siguientes.

## **I. Investigaciones conceptuales**

1. En este apartado se encuentra un estudio documental sobre el concepto de cultura organizacional elaborado por García Álvarez (2006). En esta investigación la autora hace un análisis sobre las diferentes perspectivas, a través de las cuales se aborda la cultura, y conceptualiza a esta como una variable del quehacer organizacional. El propósito perseguido fue resaltar el carácter instrumental de la cultura en el contexto de las organizaciones, como una variable que a partir de significados, coadyuva de manera hegemónica a establecer un orden social al interior de estas entidades. A partir del análisis, la autora concluye que las prácticas culturales que al interior de la organización se desarrollan, facilitan de manera dominante el sentido del comportamiento de sus integrantes, con lo cual establece un concepto de cultura organizacional que posibilita al investigador de este fenómeno, buscar conflictos ocultos en los discursos y establecer diálogos reflexivos que permitan empoderar lógicas marginales, en un papel político que coadyuve a configurar nuevas formas de relación entre los integrantes de la organización y la comprensión de sus ideologías.

## II. Investigaciones de campo en el sector educativo

1. Entre estudios en este sector, Peleikas y Rivadeneira (2008) investigan la relación entre la cultura organizacional y la responsabilidad social en las universidades públicas de la Costa Oriental del Lago del estado Zulia (Venezuela). El propósito fue determinar la relación entre estas dos variables, teniendo como sujetos de estudio al personal directivo, docente y administrativo de dichas universidades, y a los representantes de las Asociaciones de Vecinos de la zona. Como resultado, se evidenció la existencia de una relación directamente proporcional y moderada entre los elementos de la cultura visualizados y la responsabilidad social de estas universidades, lo que determinó una relación positiva fuerte. A partir de ello, las investigadoras recomiendan una serie de lineamientos estratégicos direccionados hacia cuatro categorías: funcionamiento, educación, cognoscitivos y epistemológicos, y sociales. Concluyen la existencia de deficiencias en la presencia de elementos propios de la cultura como pueden ser las creencias, los valores, los rituales, el lenguaje y la historia, lo que refleja, a partir de la percepción manifestada de los sujetos de estudio, una cultura corporativa moderadamente débil.
2. En cuanto a investigaciones documentales en este ámbito, se encuentra un estudio que aborda el tema de la cultura organizacional en el contexto de las organizaciones educativas de nivel medio superior. En él, Varela Salas (2009) trata de identificar, a través del análisis de la reflexión de diversos estudiosos del tema, los elementos de la cultura que proporcionan identidad a las entidades educativas de este nivel, y

han permitido su supervivencia. El análisis consideró, considerado bajo las perspectivas simbólica y funcionalista, y se basó en el análisis de documentos resumidos por dos autores (Dávila, 1998; y Mitchel, 1992). La autora de este artículo concluye que revisados los comentarios de varios autores, es posible visualizar la manifestación de elementos culturales en el marco de las perspectivas antes citadas, elementos que adecuadamente administrados, constituyen un potencial factor para desarrollar identidades en la organización. Menciona que la cultura organizacional puede contribuir a resolver diversos conflictos organizacionales en la adaptación al cambio externo, y por ende su supervivencia. Ante ello –continúa-, se requiere la realización de más estudios de esta naturaleza en el contexto educativo, cuyo aporte complemente los vacíos existentes y refuerce la teoría que corresponde.

3. Otro estudio orientado a determinar la naturaleza de la cultura organizacional en el ámbito académico, fue el realizado por Urdaneta, Pérez y otros (2010) quienes realizaron una investigación descriptiva sobre la cultura organizacional prevaeciente en los Institutos de Investigación en Salud de la Universidad del Zulia (Venezuela). Para ello, se consideraron variables relacionadas con aspectos de la organización como por ejemplo, los principios organizacionales, la toma de decisiones y la resistencia al cambio. El estudio fue de campo y se desarrolló a través de una encuesta cuyo instrumento fue un cuestionario tipo escala de Likert validado por especialistas con una fiabilidad del 0,95. Como resultado se obtuvo que apenas un poco más de la mitad de los encuestados manifestó compromiso con los objetivos de la organización (principios organizacionales),

reportando la ausencia de talleres de creación de ideas para la toma de decisiones (proceso de toma de decisiones). Asimismo, en una proporción apenas mayor al 60%, reportó que consideraban una pérdida de tiempo el hecho de cambiar la forma de realizar el trabajo (resistencia al cambio).

### **III. Investigaciones de campo en el sector empresarial**

1. En cuanto a la cultura y su relación con otras variables del entorno organizacional, Guillén y Aduana (2008) realizan un estudio que involucra al estilo de gestión y al clima organizacional. El objetivo fue mostrar la incidencia de la cultura y el perfil cultural sobre el clima organizacional en medianas empresas de giro industrial, en una Delegación de la ciudad de México. Tras fundamentar teóricamente cada uno de los temas propuestos y contextualizar la situación de estas empresas, realizan un estudio de caso en el marco de las dimensiones culturales propuestas por Hofstede (1999) del cual derivan los resultados, concluyendo que las variables culturales tienen influencia en la percepción del clima organizacional; que en México se acepta naturalmente un alto índice de autoridad, reflejado en un estilo de dirección persuasivo y por lo general paternalista, que ejerce alta presión y control en los subordinados. Por otro lado, que en la cultura mexicana existe un alto grado de aversión a la incertidumbre reducido a través de la estipulación y acatamiento de las normas y de la supervisión al trabajo de los colaboradores. Otro punto de interés en cuanto a estos resultados, es que el alto grado de colectivismo que prevalece en la sociedad mexicana, influye en las esferas del compromiso y la cohesión observados en el contexto de estudio, lo que favorece un clima de alto grado de lealtad y de cohesión. Concluyen

que con estos resultados es claro observar la influencia de la cultura y el estilo de dirección en el clima organizacional, y que las dimensiones de distancia del poder, masculinidad-feminidad y aversión a la incertidumbre son características importantes del desempeño de las empresas sujeto de estudio, en tanto que la dimensión individualismo-colectivismo resultó menos favorecida. Esta situación –continúan- no se puede generalizar al resto de las empresas aunque guarden similitud en su perfil, ya que se depende de las circunstancias que en cada caso prevalezcan. Resaltan la importancia de incluir en otros estudios otro tipo de variables para enriquecer el espectro de análisis.

2. Respecto al tema del trabajo y la identidad en el marco de cultura que se experimenta en las empresas transnacionales, Hernández Castro (2008) realiza un estudio en el que expone la situación que involucra la conformación de la Organización de trabajadores de la empresa Wal-Mart de Los Cabos, Baja California Sur, (México) y la huelga que en el año 2008 allí se experimentó. El estudio incluyó un análisis documental de la situación observada en el contexto y de sus antecedentes, además de un trabajo de campo realizado a través de entrevistas a informantes clave. La investigación arrojó algunos resultados que resaltan la relevancia de la relación entre la tendencia hacia la racionalidad corporativa moderna allí existente, los procesos de globalización neoliberal desarrollados en las últimas décadas, y las tendencias históricas de las relaciones laborales en México, que deriva en la búsqueda de ventajas económicas a costa de la precarización del trabajo, la desregulación laboral unilateral, la incidencia de sindicatos blancos, y la anuencia tanto de las autoridades del trabajo y el sistema político, lo que permite a empresas transnacionales como Wal-Mart protegerse de las expresiones de resistencia de sus trabajadores. Ante ello, se genera una relación ambivalente, orientada a repeler la

expresión de acciones colectivas, manipulando la conducta del trabajador hacia la productividad. Con base en estos resultados, concluye el autor, se crea un simulacro que permite mantener una relación laboral desequilibrada, diseñada por las altas esferas de la empresa; ello, provoca un abuso laboral que incide en una alta rotación de personal, en algunas reacciones de carácter simbólico por parte de los empleados, así como la presencia de sabotajes que de alguna manera afectan la productividad de la empresa.

3. Un estudio relacionado con la propuesta de las dimensiones culturales de Hofstede, en el sector empresarial es el desarrollado por Quiroz y Valtierra (2010), estudio realizado en una sucursal de una empresa estatal de autoservicio en Ciudad Delicias, Chihuahua, en México, empresa dedicada a la comercialización de alimentos y productos para el hogar. El objetivo fue conocer la esencia fundamental que rige la empresa, mostrando los puntos de referencia de mejora continua para eficientar la productividad. El método utilizado en la investigación incluyó la recopilación de datos a través de una encuesta, tomando una muestra aleatoria del personal de la organización. El instrumento –tipo Likert- consistió en una escala de las dimensiones culturales integrado por 37 ítems cuya percepción podía ser distribuida en 5 opciones (desde el término ‘acuerdo’ hasta el de ‘desacuerdo’); incluyó algunos datos biográficos de los informantes. Los resultados arrojaron que el nivel de incertidumbre es mayor en el sexo femenino que en el masculino, en el área administrativa respecto a la operativa, y en el nivel de escolaridad mayor a la instrucción primaria. En cuanto al nivel de Feminidad/Masculinidad, es ligeramente mayor en las mujeres que en los hombres, más marcado en el sector operativo que en el administrativo, y en las personas tienen un nivel de primaria o mayor. Respecto a la dimensión Individualismo/Colectivismo hay una mayor

incidencia en el sexo femenino, de lo que se desprende que para ellas es más fácil trabajar en equipo; también, que el trabajo en equipo se puede dar más fácil en el nivel operativo, al igual que en quienes tienen un nivel de escolaridad mayor al de primaria. Finalmente, en cuanto a la dimensión distancia en el poder, resultó casi igual en el nivel operativo y en el administrativo, así como en el nivel instruccional. Concluyen los autores que este análisis es de gran utilidad ya que cumplió con el propósito de confrontar a la empresa consigo misma. Aseveran haber cumplido satisfactoriamente con los objetivos propuestos gracias a la apertura de la empresa. Asimismo, que el Modelo de Dimensiones Culturales de Hofstede fue una herramienta decisiva para el estudio, ya que su eje de acción va aunado a que la convivencia entre individuos se genera por la naturaleza misma de la condición humana, y que las relaciones que de ello se derivan, tienen una gran importancia por lo que deben ser analizadas en la búsqueda de la comprensión de estilos de vida, formas de actuar, evoluciones, factores relevantes para cada sociedad o cultura. Finalmente, que el concepto integral de cultura permite conocer de dónde parte cada sociedad para definir las percepciones sobre su realidad, y que la cultura organizacional designa un sistema de significado común entre los miembros de una organización que la distingue de otras entidades productivas.

4. Una investigación de carácter documental en el contexto de las organizaciones que se enfocó a destacar puntos relevantes de la cultura organizacional y su incidencia en el éxito, fue el de Olivares Farías (2013), cuya investigación se abocó a realizar una comparación entre cuatro empresas de carácter mundial cuyo éxito es comprobable en la actualidad: Google, Costco, 3M y CEMEX. El propósito fue que al detectar los factores culturales que les han llevado al éxito, las mismas

representaran un ejemplo a seguir por otras empresas mexicanas que emularan su cultura. Partiendo de un marco teórico que contempló el concepto de cultura organizacional, expone los casos de éxito de estas 4 empresas, el autor encontró que las ideas de las empresas Google y Costco, pueden contribuir a reducir la baja moral y frustración de los empleados a partir de la implantación de programas de motivación, de salarios competentes y buenas prestaciones, así como de mejoras de las instalaciones de la empresa. En lo que respecta a las empresas 3M y CEMEX, sus ideas pueden contribuir a solucionar problemas relacionados con la falta de innovación a través de la inversión en tecnología para mejorar la comunicación organizacional, el uso de un porcentaje del tiempo laboral de los empleados en proyectos personales, y la entrega de reconocimiento a los mismos por sus aportaciones innovadoras. Finalmente, que en este marco y con base en estos hallazgos, es posible que la cultura de estas empresas, expresada en sus ideas, pueda ser aplicada al contexto de otras empresas mexicanas, a fin de contribuir a solucionar los diversos problemas que estas últimas pudieran enfrentar. Concluye, resaltando la relevancia de la cultura organizacional y su estudio en el entorno de los negocios, lo que resulta un factor con potencial para incidir –positiva o negativamente- en el éxito de los mismos. Insiste en la necesidad de contar con líderes mexicanos cuya voluntad coadyuve a la creación de culturas fuertes, efectivas y perdurables, a fin de garantizar la productividad y eficiencia de sus organizaciones, y que hoy es ya una necesidad de las empresas mexicanas emular modelos culturales de éxito para revitalizar sus propias culturas.

5. En relación con el tema de la interculturalidad y la multiculturalidad, Brítez, Ortiz y Almazán (2014) realizan -en el marco de una investigación de mayor envergadura relacionada con la cultura de

empresas extranjeras en el Alto Paraná (Paraguay)-, un estudio enfocado a describir las características culturales propias de empresas creadas en esa región por paraguayos. El propósito fue identificar sus características para posteriormente clasificarlas y establecer una comparación con las que corresponden a empresas extranjeras allí implantadas, teniendo como marco las dimensiones propuestas por Hofstede (1999). El instrumento utilizado fue una escala tipo Likert que incluyó 38 ítems, así como 12 preguntas de naturaleza abierta. Acorde a los hallazgos, indican que el aporte fundamental de la investigación fue la descripción de una cultura nacional paraguaya en esa región, dada por la existencia de una mezcla de razas indígenas tribales, cuya trascendencia cultural está vigente aun cuando se visualizan cambios progresivos a nuevas formas de conducta. Los resultados, la validación del cuestionario y la comprensión de la problemática sobre interculturalidad y multiculturalidad, quedan a disposición, lo que posibilita nuevos estudios que permitan un mejor entendimiento de las culturales allí detectadas. La investigación -mencionan los autores- llevó a la obtención de un conocimiento nuevo hasta ese momento en la zona aplicada, respecto a la tipificación de las dimensiones de la cultura organizacional en las empresas estudiadas. Aseveran que con base en la experiencia obtenida en este estudio es posible afirmar que las dimensiones propuestas por Hofstede resultan prácticas para tipificar tanto las culturas nacionales como las organizacionales. Destacan la necesidad de seguir aportando estudios de esta naturaleza que aporten mayor conocimiento sobre la interculturalidad y la multiculturalidad. Ello, consideran, puede prevenir conflictos y plantear soluciones a la situación de las relaciones humanas en el contexto de los negocios y en la aplicación de los modelos de dirección que corresponden.

6. En cuanto a la correspondencia entre la cultura y otros elementos propios del quehacer organizacional, Martínez, Ollivier y Escobedo (2013) estudian en 2006 la relación de la cultura organizacional con el desempeño de la organización, ubicando su investigación en las empresas maquiladoras de la ciudad de Chihuahua, en México. El propósito de la investigación estuvo orientado a la identificación de la tipología cultural prevaleciente en las empresas categorizadas como grandes en la ciudad antes mencionada, y la relación de las características encontradas con el desempeño laboral de sus trabajadores. Para ello, se establecieron dos objetivos específicos: el diagnóstico de la cultura organizacional prevaleciente en el contexto de estudio y la medición de los indicadores de desempeño/efectividad seleccionados. El método consistió en un estudio empírico, y se orientó en una encuesta con enfoque cuantitativo haciendo uso del instrumento desarrollado por Cameron y Quinn (2011). La población sujeto de estudio fueron 85 gerentes y 186 trabajadores administrativos de 38 empresas maquiladoras consideradas grandes (más de 250 trabajadores) de Chihuahua, seleccionadas bajo el criterio de 'clase mundial' con una cultura organizacional claramente definida. El muestreo fue probabilístico por conglomerados en dos etapas –las empresas maquiladoras grandes como primera etapa, y los gerentes y personal administrativo como segunda-, considerando el 10% de error y el 95% de nivel de confianza; el resultado, 10 empresas seleccionadas de manera aleatoria en el primer caso, y en el segundo un censo para gerentes y un muestreo aleatorio simple para los administrativos, resultando 88 y 186, respectivamente. Los resultados arrojaron el predominio de la cultura de Mercado seguido de la de orden Jerárquico. La diferencia de percepción entre los gerentes y el personal administrativo no difiere de manera significativa. En cuanto al

perfil organizacional, éste se basó en seis características: características organizacionales, los roles de liderazgo, la administración de los empleados, lo que mantiene unida a la organización, el énfasis estratégico y los criterios de éxito, y permitió conocer cómo trabaja y es administrada la organización. Al respecto, se observó que existe un predominio de la cultura tipo Mercado en 5 dimensiones que la favorecen y sólo en los criterios de éxito, la cultura tipo Jerárquica. El perfil encontrado llevó a los investigadores a asegurar que las maquiladoras de la ciudad de Chihuahua son organizaciones que se enfocan en el posicionamiento externo y tienen para esto la necesidad de la estabilidad y el control. Respecto a la relación de esta caracterización con el desempeño laboral cuyas variables seleccionadas fueron la eficiencia laboral, la calidad del producto, el número de accidentes, la rotación del personal operativo y el ausentismo, se encontró que la cultura predominante tiene fuertes relaciones significativas con la disminución de accidentes y la mejor calidad de los productos, y en menor grado con una mayor eficiencia laboral y la disminución de los índices de rotación de personal, lo que es congruente con las características en las que hace énfasis esta cultura. Concluyen que el instrumento utilizado permite identificar qué aspectos de la cultura organizacional se deben cuidar, cambiar o reforzar para incrementar el desempeño de las empresas. Que el tipo de cultura encontrado es congruente con la literatura en cuanto al tipo de industria –la manufacturera en este caso-. La similitud de percepciones sobre la cultura organizacional de ambos niveles jerárquicos hace ver que este tipo de industria en la actualidad, se caracteriza por la constante información y sensibilización acerca de la situación económica, de problemas de calidad y del desempeño general de la empresa, situación que deriva en la práctica de la gestión

del capital humano de 'cómo van las cosas en la organización'. La relación entre las dos variables de estudio permite ver la importancia de la misma debido a que tanto la calidad en el producto como el incremento en la eficiencia laboral son dos indicadores de la calidad y productividad en este tipo de industria. No obstante, los resultados no proporcionan mayor evidencia de que la cultura organizacional es, por sí misma, capaz de predecir todos los indicadores del desempeño de las entidades productivas. De los resultados del estudio desprenden que si bien la cultura de Mercado es adecuada para la administración de industrias como las estudiadas, es recomendable balancear el sistema social destacando valores competitivos de otras culturas, como la cooperación, la lealtad y el compromiso, de la cultura tipo Clan. Considerando las bondades de cada tipo de cultura, éstas deben adoptarse según las circunstancias y demandas internas y externas del entorno. El diagnóstico de la cultura organizacional –aseveran- permite conocer en qué aspectos la organización puede contar con fortalezas y debilidades para trabajar en ellas, y que las técnicas propias de la dinámica organizacional no pueden ser implementadas sin un análisis previo del sistema cultural y de su eventual cambio en caso de ser necesario. Recomiendan continuar con esta línea de investigación identificando las culturas predominantes acorde a la percepción del personal operativo, en cuyo caso resulta necesario adaptar el instrumento aplicado o bien el diseño de un instrumento especial. Ello, para tener una visión completa de la forma de hacer las cosas en las empresas y estar en posibilidad de tomar decisiones en cuanto a necesidades de cambio en favor de la mejora del desempeño organizacional.

Estos estudios representan un ejemplo del interés que en la actualidad existe por el estudio de la cultura como fenómeno emergente en el contexto organizacional, la aportación que cada una hace tanto al aspecto teórico como al práctico de este campo de conocimientos no se puede negar.

En lo que respecta al trabajo que aquí se presenta, y aun cuando el objeto de estudio es en lo general el mismo (la cultura organizacional), se pueden marcar algunas diferencias con los estudios presentados en cuanto a la finalidad del estudio, en un caso teórico y en otros en busca de relaciones entre variables; en cuanto a la fuente de información, algunos se basaron en fuentes documentales; y en cuanto al sector estudiado ya que tres de ellos se enfocaron en el sector educativo.

No obstante encontramos una correspondencia con tres estudios en cuanto al marco teórico elegido. Es el caso de Guillén y Aduana (2008) y Quiroz y Valtierra (2010), que abordan sus investigaciones bajo la perspectiva de las Dimensiones Culturales propuestas por Hofstede (1999); y el de Martínez, Ollivier y Escobedo (2013), cuyo trabajo se basa en la Tipología Cultural propuesta por Cameron y Quinn (1999).

Aun cuando a diferencia con estos investigadores el trabajo que aquí nos ocupa no se enfocó a buscar relación entre variables, sólo aproximarse a una caracterización de la cultura que al momento de estudio prevalecía en el contexto seleccionado, tuvo la pretensión de unificar las dos propuestas antes citadas, integrando en un solo cuestionario elementos tanto de las Dimensiones Culturales de Hofstede como de las Tipologías Culturales de Cameron y Quinn.

Ello es un primer intento orientado a ampliar el panorama de estudio para hallar características que identifiquen la cultura en las organizaciones, con la conjugación de dos perspectivas que consideramos pueden resultar complementarias. Lo importante a resaltar aquí es la incidencia que aun cuando pudiese estar limitada aun, muestra un interés por construir un campo de estudios susceptible de ser abordado no tan solo por los estudiosos de la gestión empresarial, sino por quienes estén interesados en el comportamiento humano en el contexto donde se desarrolla esta gestión.

Abordada la parte conceptual del presente estudio, vemos los aspectos metodológicos del mismo.

## CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

*La historia única crea estereotipos  
y el problema de estos estereotipos no es que  
sean falsos, sino incompletos.*

*Hacen de una sola historia la única historia.*

*Es imposible compenetrarse con un lugar o  
persona sin entender todas las historias de ese  
lugar o persona.*

*Nuestras vidas, nuestras culturas, están  
hechas de muchas historias interrelacionadas.*

*[...] si sólo escuchamos una historia sobre una  
persona o un país, corremos el riesgo de caer en  
una incomprensión grave.*

**Chimamanda Ngozi Adichie,  
*El peligro de una sola historia***

A fin de realizar un trabajo de investigación se requiere tanto la indagación de los asuntos relacionados con el objeto de estudio, como el establecimiento de un proceso metodológico a seguir. Lo primero con el propósito de conceptualizar dicho objeto y respaldar la idea que corresponde con base a las teorías que se estimen pertinentes y con los resultados de estudios antecedentes con el tema seleccionado; lo segundo a fin de establecer el proceso metodológico a seguir, proceso que contempla tres momentos esenciales: la planificación del estudio, el proceso de recolección de los datos que se hayan estimado necesarios, y el análisis de los mismos, para derivar los resultados de la investigación con el propósito final de difundir la información que competa y contribuir al conocimiento del área en la que se investiga.

El presente capítulo aborda el desarrollo metodológico del trabajo de investigación realizado, partiendo del planteamiento de la situación

observada. Para ello se presenta, a manera de apartados, una estructura que contiene los tres momentos antes mencionados. A continuación se presenta dicho desarrollo.

### **3.1 Planificación del estudio.**

#### **Descripción de la situación**

Un contexto organizacional es, de alguna manera y como ya se dejó ver en el apartado teórico, un escenario donde como participantes tenemos la oportunidad de representarnos a través de los diversos papeles que desempeñamos, de expresar pensamientos y sentimientos, y manifestar formas de ser y de estar, aplicando para ello nuestras competencias.

En este escenario existe una amplia gama de elementos que, a manera de variables, se conjugan creando situaciones que inciden en el comportamiento humano, y por ende en el funcionamiento organizacional. Elementos propios de la producción y la comercialización de satisfactores, de índole técnico, financiero, político, cultural, y de gestión del capital humano, entre los más destacables, conforman una amplia gama de situaciones cuya relación posibilita el comportamiento humano.

El contexto seleccionado para la realización del estudio cuyos resultados por este medio se presentan, es una fábrica que pertenece a una empresa que hoy día tiene un carácter transnacional: La fábrica Nestlé de la ciudad de Coatepec, Veracruz.

Acorde a información existente tanto en los muros de la fábrica como en la página electrónica oficial de la compañía (<https://www.nestle.com.mx/aboutus/150-historia>), la empresa Nestlé tuvo

sus inicios en la segunda mitad del siglo XIX. Hacia 1866, ante la mortalidad de niños menores a un año que no podían tomar leche materna, Henri Nestlé, químico alemán con residencia en la ciudad de Vevey, Suiza, se interesó por la alimentación infantil; de este interés surgió la idea de fabricar un alimento sustituto, idea que cristalizó en la elaboración de una papilla combinada con leche de vaca, harina de trigo y azúcar. El resultado fue la llamada *farine lactée*, producto de la primera fábrica en esa ciudad en el año de 1867, y que a partir de allí se constituyó como una empresa a nivel mundial, la cual lleva el apellido de su fundador.

Es la idea de la atención de la madre hacia sus hijos a través de la alimentación, así como el cuidado de la naturaleza –elementos que hoy día se han convertido en valores de esta empresa-, lo que representa su actual logotipo, de donde deriva el nombre de los productos más conocidos de esta empresa: la leche *Nido*.

En el marco de su expansión a nivel mundial, hacia 1930 esta empresa llega a México como importadora de productos alimenticios; cinco años más tarde se establece la primera fábrica en la ciudad de Ocotlán, estado de Jalisco, en ese entonces pequeño puerto lacustre situado en un área potencial para el desarrollo lechero. Fue allí donde, con los conocimientos científicos y técnicos del personal de la empresa, y mediante el apoyo de los ganaderos de la zona, tuvo lugar el desarrollo una cuenca lechera para abastecer a la fábrica recién establecida, brindando asesoría técnica y capacitación a los productores de leche. Los beneficios directos de estas acciones se reflejaron en poco tiempo en la comunidad de Ocotlán.

Siguiendo su idea de expansión en México, esta empresa implanta otras fábricas en diferentes ciudades de la República Mexicana, siendo que a un

poco más de veinte años de haber llegado a México, -el 9 de marzo de 1956-, inicia sus actividades en el estado de Veracruz, en la pintoresca ciudad de Coatepec, ciudad catalogada en México como “Pueblo Mágico”<sup>5</sup>.

**El actual compromiso de la empresa:**

*La innovación e investigación constante motivada por un profundo conocimiento de los consumidores.*

**Su misión:**

*Deleitar a las familias mexicanas con productos nutritivos, saludables y de la más alta calidad en todas las etapas de sus vidas.*

**Su visión:**

*Ser reconocida como la empresa líder en nutrición, salud y bienestar, teniendo la confianza de los grupos de interés.*

---

5. Un pueblo mágico es una localidad que tiene atributos simbólicos, leyendas, historia, hechos trascendentes, cotidianidad, en fin magia que te emanan en cada una de sus manifestaciones socio-culturales, y que significan hoy día una gran oportunidad para el aprovechamiento turístico. (<http://www.sectur.gob.mx/pueblos-magicos/>).

## **Sus valores:**

- Calidad superior.
- Ser los mejores en todo lo que hacemos y somos.
- Nuestra gente.
- Reconocer, valorar y desarrollar el potencial de nuestro equipo humano.
- Confianza y transparencia.
- Compromiso responsable con nuestro entorno, actuando honestamente.
- Innovación y renovación.
- Permanente superación para asegurar nuestra competitividad ante el entorno cambiante.
- Servicio.
- Mejora continua para satisfacer las necesidades y exceder las expectativas de nuestros consumidores y clientes.

( <https://www.nestle.com.mx/aboutus/filosofia>)

## **Hoy día la misión de esta empresa en México consigna:**

*Nuestra razón de ser es llevar al consumidor productos alimenticios de alta calidad y valor agregado a precios competitivos, generando una razonable rentabilidad para la organización que formamos todos. (Información existente al interior de las oficinas administrativas de la fábrica de Coatepec, Veracruz).*

No obstante a su permanencia y posicionamiento, la fábrica de Coatepec seguramente ha enfrentado diversos problemas para su permanencia y crecimiento como cualquier empresa, sobre todo teniendo en cuenta su magnitud e historia.

En un primer acercamiento con el Gerente de Recursos Humanos de esta entidad se pudo detectar que en la actualidad la administración identifica una falta de compromiso con parte del personal. Acorde a la postura del

responsable de este Departamento, la problemática se enfoca principalmente con el personal sindicalizado<sup>6</sup>.

Ello, puede deberse a diversos factores como pueden ser los de carácter institucional (incluyendo a la gestión del capital humano) tanto como los de carácter relacional entre los colaboradores, y de estos con el nivel directivo y administrativo de la empresa. Sea una u otra la posibilidad, no se podía descartar que esta situación pudiera estar relacionada con la cultura que prevalece en la fábrica, sobre todo pensando en el carácter transnacional de la empresa y los factores culturales que allí se generan. Esta situación planteó una oportunidad para realizar un estudio a través del cual se pudiese conocer el tipo de “cultura organizacional” existente en esa fábrica.

Ante esta situación, fue posible plantear la siguiente

### **Pregunta de investigación**

¿Qué características identifican a la “cultura organizacional” en la fábrica Nestlé de la ciudad de Coatepec, Veracruz?

Esta interrogante nos permitió a establecer los siguientes

### **Objetivos de investigación**

#### **Objetivo General**

Aproximarnos a la caracterización de lo que podemos denominar como la “Cultura organizacional” de la fábrica Nestlé de la ciudad de Coatepec, Veracruz.

---

6. Para sus funciones productivas y administrativas, la planta cuenta con personal sindicalizado denominado personal de contrato colectivo, tanto como con personal no sindicalizado llamado personal de contrato individual.

## **Objetivos Específicos**

1. Determinar las características que al momento del estudio tiene la cultura que prevalece en la organización sujeto de estudio;
2. Con base en esas características, determinar la orientación hacia la fortaleza de la cultura identificada;
3. Identificar los principales valores que sustentan el quehacer de la entidad en estudio;
4. Conocer la diferencia de opinión respecto a esa cultura, en el marco de las variables sexo, tipo de contrato y antigüedad laboral de los participantes en el estudio;
5. En su caso, retroalimentar a los responsables de la administración de la fábrica estudiada, a través de la entrega del informe de los resultados de la investigación realizada.

## **Justificación**

Un primer cuestionamiento que pudiera derivarse de lo anteriormente comentado, es ¿por qué estudiar la cultura en un contexto organizacional? Tratando de responder, se plantean los siguientes:

### **Considerandos.**

**Primero.** La cultura, en tanto fenómeno emergente de la acción del ser humano en sociedad, se integra en el conjunto de las dimensiones de su quehacer constituyendo una de las más importantes ya que además de reflejar gran parte de la naturaleza, modela su comportamiento. Ello implica ideologías en cuya base se construyen valores de los que derivan normas que rigen el comportamiento individual y grupal. De la acción recíproca con los miembros de su comunidad, deriva el diseño y producción de diversos artefactos -tangibles e intangibles-, producto de esa cultura.

**Segundo.** Dada la limitación de recursos necesarios para satisfacer sus necesidades, el ser humano ha tenido que abocarse a adaptar y/o modificar los elementos que la naturaleza le ofrece, a través de lo que hoy día conocemos como producción.

**Tercero.** Con base en la visualización y concientización de la diferencia entre sus capacidades y la magnitud y complejidad de su entorno, el ser humano ha tenido que recurrir a sus congéneres para realizar trabajos conjuntos, situación que ha originado un constructo humano que hoy día denominamos *organización*.

**Cuarto.** Al ser una entidad social, la organización no está exenta de que en el marco de las relaciones personales que en su interior se producen, emerjan culturas derivadas principalmente de las propuestas de sus fundadores, difundidas por los responsables de las acciones que en su interior se requieran para su funcionamiento a través de los distintos medios niveles organizacionales, y recreadas por el resto del personal que la integra, orientando una forma de ser que coadyuva a crear identidades.

**Quinto.** Ello, da la posibilidad de considerar a las organizaciones como entidades susceptibles de estudios de carácter cultural.

Si bien es cierto que la organización productiva ha sido sujeto de diversos estudios, gran parte de ellos se han enfocado originalmente a la eficiencia de su funcionamiento para lograr los fines productivos establecidos, a fin de satisfacer las demandas del mercado y obtener rentabilidad esperada. Ello estableció el carácter científico de la ciencia administrativa y de los estudios organizacionales.

Ya en el siglo XX, con los estudios sobre las relaciones humanas, la conceptualización de estos estudios dio un giro hacia lo que se ha denominado el lado humano de la organización, de lo cual derivaron diversas propuestas teóricas entre las que se pueden citar las Teorías “X” y “Y” (Mc Gregor, 1960), la Teoría “Z” (Ouchi, 1981), las Teorías Motivacionales (Maslow, 1943; Mc Clelland, 1961; y Herzberg, 1968, entre otros) y la Teoría del Comportamiento Organizacional, de cuyo concepto Robbins (1980) ha derivado su propuesta del “Modelo de Comportamiento Organizacional” (Robbins, 1980).

En una crítica al campo de los estudios de esta última propuesta disciplinar, Chanlat comenta que al ser un campo abierto a casi todas las corrientes teóricas y metodológicas, [el Comportamiento Organizacional] encubre o deja ausentes indiscutibles aspectos humanos que él considera constituyen el *objeto del individuo y la organización*, como son las dimensiones *cognoscitiva y la lingüística; la espacio-temporal; la psíquica y afectiva; la simbólica; la de la diferencia con el otro; y la psicopatológica*. Asevera, -con base en Audet y Malouin, 1986; Déry, 1988b; Whitley, 1984-, que este campo de conocimientos pareciera haberse desarrollado en aislamiento, ya que no ha considerado los logros de las ciencias humanas básicas, ello debido tanto al establecimiento de “lo económico, el número y la cosa” como punto principal de la concepción administrativa de las organizaciones así como a la amenaza que pudiera significar a esta concepción y al orden establecido en el mundo empresarial. (Chanlat, 1994: 319-320).

Por su parte, González afirma:

El mundo del trabajo y del campo de la gestión humana ofrece una complejidad tal que si se pierde de vista la interdisciplina como forma de abordaje, la escisión resultante sólo contribuiría a asumir el problema en una profunda confusión, propia de cualquier intento por comprender al ser humano en forma desarticulada, reduccionista y funcional.

El trabajo y la gestión humana son fenómenos que se constituyen desde la naturaleza psicológica, social, cultural e histórica de los seres humanos. Por tanto su comprensión sólo es posible desde la convergencia de disciplinas teóricas y aplicadas tales como la psicología, la sociología, la antropología, la economía, las ciencias administrativas, el trabajo social y las ciencias jurídicas, entre otras ( González, 2007:42).

No obstante la aportación que las teorías antes mencionadas han dado al estudio de la relación entre las personas y las organizaciones, acorde con las opiniones de Chanlat (1994) y González (2007), creemos que en este campo del conocimiento existe aún un amplio camino por recorrer, sobre todo si consideramos la relevancia de la presencia que el ser humano tiene en el contexto organizacional, tanto como la amplitud y complejidad de su naturaleza.

En este sentido, hay mucho que hacer para ratificar la importancia del papel que representa, no tan solo en el sentido de su aportación al funcionamiento y productividad de estas entidades, sino sobre todo en la comprensión de un ser humano que piensa, siente y actúa, con el beneficio que para él pueda tener dicha comprensión. Consideramos que el estudio de la cultura en este contexto, representa uno de los caminos para lograrlo, sobre todo quienes no estamos formados en el área disciplinar de la antropología, pero que como estudiosos de las ciencias empresariales, nos interesamos por la parte humana de la organización.

Respecto al estudio realizado, se visualizaron los siguientes impactos.

### **En el aspecto social.**

Con los resultados obtenidos, es posible pueda orientarse una mejor comprensión de la forma en que los colaboradores de la fábrica investigada, visualizan a su organización, y que a partir de ello pueda derivar una gestión susceptible de coadyuvar a reforzar el sentido de pertenencia y la satisfacción laboral de sus integrantes. Con ello, creemos, se estaría en condiciones de trasladar beneficios a la comunidad a la cual se debe la planta productora en estudio.

### **En el aspecto económico-político.**

Aunado a lo anterior, también existe la posibilidad de que al encontrar nuevas formas de gestión, sea factible de encontrar otras vías que coadyuven al logro de los propósitos establecidos y a la ratificación o mejora del posicionamiento de la empresa al exterior e interior, y que ello pudiese redundar en beneficios económicos tanto para la planta productora como para sus colaboradores.

### **En el aspecto cultural.**

Se visualiza contribuir a reforzar la idea de realizar estudios organizacionales con diferentes enfoques disciplinarios, ofreciendo una alternativa de estudio de la relación entre las personas y las organizaciones, tanto en el ámbito empresarial como en el académico y profesional. Esta alternativa, orientada a considerar al colaborador de una manera distinta a la concepción técnica de la administración de sus recursos, es decir a una idea enfocada en el verdadero aspecto humano de las personas que integran a las organizaciones y con ello aportar a su desarrollo y por ende al de las instituciones a las que pertenecen.

### **En el aspecto académico.**

Se espera abonar al estudio organizacional desde un enfoque orientado más al aspecto humano de las organizaciones y contribuir al enriquecimiento de áreas del conocimiento como pueden ser el Liderazgo y la Dirección de personal, el Comportamiento Humano en las Organizaciones, la Cultura Organizacional, y la Gestión del Capital Humano.

### **En el plano individual.**

Al considerar el crecimiento personal y profesional del suscrito en cuanto a desarrollo de competencias cognitivas, de aplicación del conocimiento y de la modificación de actitudes orientadas a la investigación.

Determinado el concepto de la investigación, a continuación se presentan los datos que corresponden a la planificación de la misma.

### **Población.**

Para la realización del estudio, la población estuvo integrada por los colaboradores de la fábrica que durante el periodo de investigación prestaron allí sus servicios, cuyo número total ascendió a 431 integrantes, cuyo perfil es el que a continuación se presenta.

### **Perfil de la población.**

Con base en el listado del personal de la fábrica, proporcionado por el Director del Departamento de Recursos Humanos de la misma, fue posible establecer el perfil de la población sujeto de estudio para esta investigación. Si bien se pudieron conocer algunas características biográficas de dicho personal, tres fueron las que elegimos para la descripción que corresponde: el *sexo*, la *antigüedad laboral* y el *tipo de contrato*, elección realizada con

base en las llamadas *capas de la cultura* que Hofstede presenta en su propuesta de las *Dimensiones Culturales*.

Hofstede propone el concepto de *Capas de la Cultura* en el que los niveles de género, generación, clase social, y organizativo (empresarial), complementan a los niveles nacional y de afiliación regional, étnica y/o religiosa (Hofstede, 1999: 42). En este tenor, considera que estas son categorías de las dimensiones culturales. (Ibíd.: 53-54).

De estos niveles, cuatro fueron los que consideramos para el estudio: el *género*, la *generación*, la *clase social* y el *aspecto organizativo*. La categoría de *género* que dicho investigador conceptualiza como “[...] según la persona haya nacido niña o niño” (Ibíd: 42) consideramos se corresponde directamente con la variable *sexo* por nosotros propuesta; la categoría *generación* “[...] que separa a los abuelos de los padres y los hijos” (Ídem), la relacionamos al concepto de *antigüedad laboral*; ello, tomando en cuenta que en los sesenta años de vida de la fábrica en estudio, trabajan personas de diferente edad que en distintos periodos se han incorporado a trabajar en la empresa, lo que da la pauta para establecer rangos que por lo general se corresponden con las diferentes generaciones del personal que allí labora. Finalmente, las categorías *clase social* “[...] asociada con las oportunidades de educación y con la profesión u ocupación de la persona” (Ídem), y la de *nivel organizativo o corporativo* “[...] según sea la manera en que han sido socializados los empleados por su organización laboral” las relacionamos con la variable *tipo de contrato*, en el sentido de que dadas estas oportunidades y socializaciones, en el caso de la entidad estudiada existe una división en el tipo de contratación: por una parte se encuentran el personal operativo que pertenece al sindicato de la empresa, y que por ello cuenta con un contrato colectivo de trabajo; por otro lado, quienes tienen a

su cargo las funciones directiva y de administración, y que son contratados de manera individual.

Los datos expresados en los siguientes cuadros y gráficos describen estas características.

Es conveniente aclarar que no se buscó establecer una relación estadística entre estas variables, sino que las mismas, y aun cuando se manejan proporciones, nos ofrecieran un criterio de comparación respecto al objeto de estudio.

### **Sexo.**

Considerando que en la fábrica están contratados tanto mujeres como hombres.

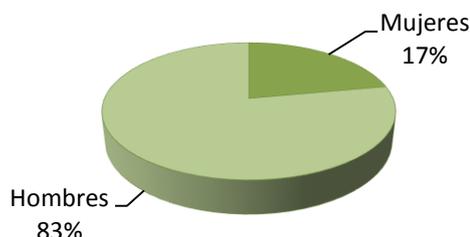
**Cuadro N° 1. Clasificación del personal de la fábrica por sexo**

<b>Contrato individual</b>	<b>Cantidad de Trabajadores(as)</b>	<b>Proporción</b>
Mujeres	25	5.80%
Hombres	67	15.54%
<b>Subtotal</b>		<b>21.34%</b>
<b>Contrato Colectivo</b>		
Mujeres	48	11.17%
Hombres	291	67.52%
<b>Subtotal</b>		<b>78.69%</b>
<b>Total</b>	<b>431</b>	<b>100%</b>

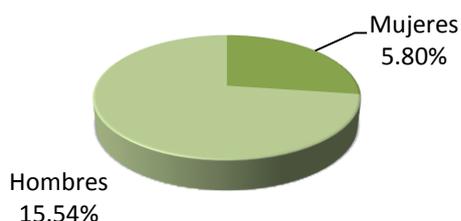
**Fuente:** Elaboración propia con base en datos proporcionados por la Dirección de Recursos Humanos de la fábrica en estudio.

Gráficos n° 1 a 3. Se muestran las proporciones de distribución del personal de la fábrica Nestlé de la ciudad de Coatepec, Veracruz por sexo.

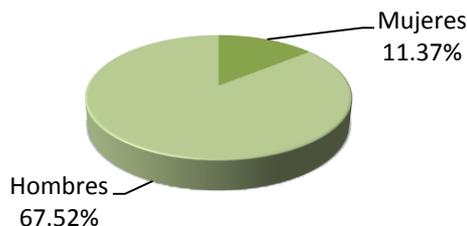
**Gráfico 1. Distribución general de la población por sexo**



**Gráfico N° 2. Distribución del personal de contrato individual por sexo**



**Gráfico N° 3. Distribución del personal de contrato colectivo por sexo**



**Fuente:** Elaboración propia con base en datos proporcionados por la Dirección de Recursos Humanos de la fábrica en estudio.

En cuanto a la distribución por sexo es visible tanto en el cuadro como en los gráficos la hegemonía del número de hombres que trabajan en la fábrica en comparación con el de las mujeres. Esta condición puede deberse en parte por el tipo de trabajo industrial que allí se desarrolla, trabajo que en años anteriores y por las características de la propia labor fabril, se consideraba exclusiva de los hombres. No obstante que parte del trabajo que allí se desarrolla también es administrativo, trabajo que actualmente involucra en gran parte a las mujeres. Considerando ambos casos, puede visualizarse una menor proporción (considerable) de mujeres respecto a los hombres en

el caso del contrato colectivo -17.89%-, que en el que corresponde al contrato individual -37.32%-.

### Tipo de contrato.

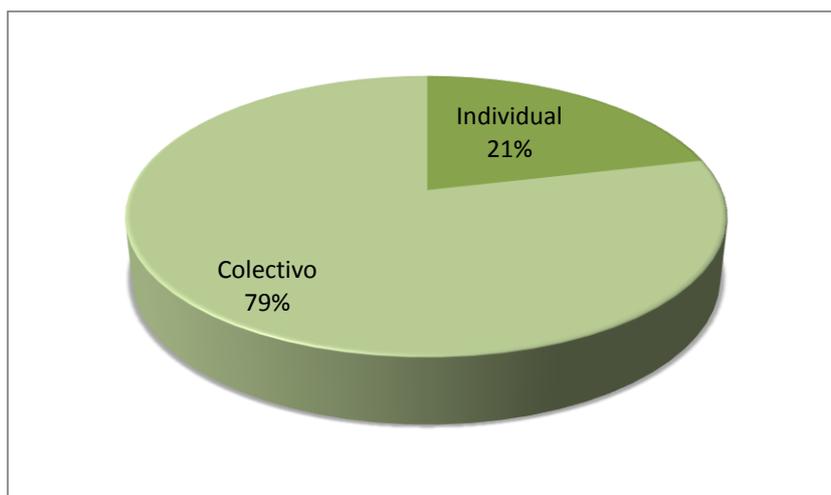
Considerando que en la fábrica existen dos tipos de contrato que formalizan las relaciones laborales entre la empresa y sus colaboradores.

**Cuadro N° 2.** Se muestra la distribución del personal de la fábrica Nestlé de Coatepec, Veracruz, por tipo de contrato.

Tipo de contrato	Cantidad de Trabajadores(as)	Proporción
Individual	92	79%
Colectivo	339	21%
Total	431	100%

**Fuente:** Elaboración propia con base en datos proporcionados por la Dirección de Recursos Humanos de la fábrica en estudio.

**Gráfico n° 4.** Se muestran las proporciones de distribución del personal de la fábrica Nestlé de la ciudad de Coatepec, Veracruz por tipo de contrato.



**Fuente:** Elaboración propia con base en datos proporcionados por la Dirección de Recursos Humanos de la fábrica en estudio.

Como ya se comentó, en la fábrica se contemplan en la actualidad dos tipos de contrato, el considerado contrato individual que integra a las personas cuya labor es aplicable a la actividad directiva y ejecutiva, y el contrato colectivo que hace lo propio con el personal afiliado al sindicato y cuyas funciones corresponden al aspecto operativo de esta entidad. El gráfico anterior muestra la superioridad del número de personas contratadas de manera colectiva; como puede verse, la proporción alcanza casi cuatro veces más al número de colaboradores contratados de manera individual.

### **Antigüedad laboral.**

Dado que la fábrica inició sus labores hace sesenta años como ya se comentó -el 9 de marzo de 1956-, actualmente en la misma laboran personas que tienen diferente antigüedad laboral ya sea en esta entidad o al nivel general de la empresa toda vez que en la misma existen condiciones de movilidad.

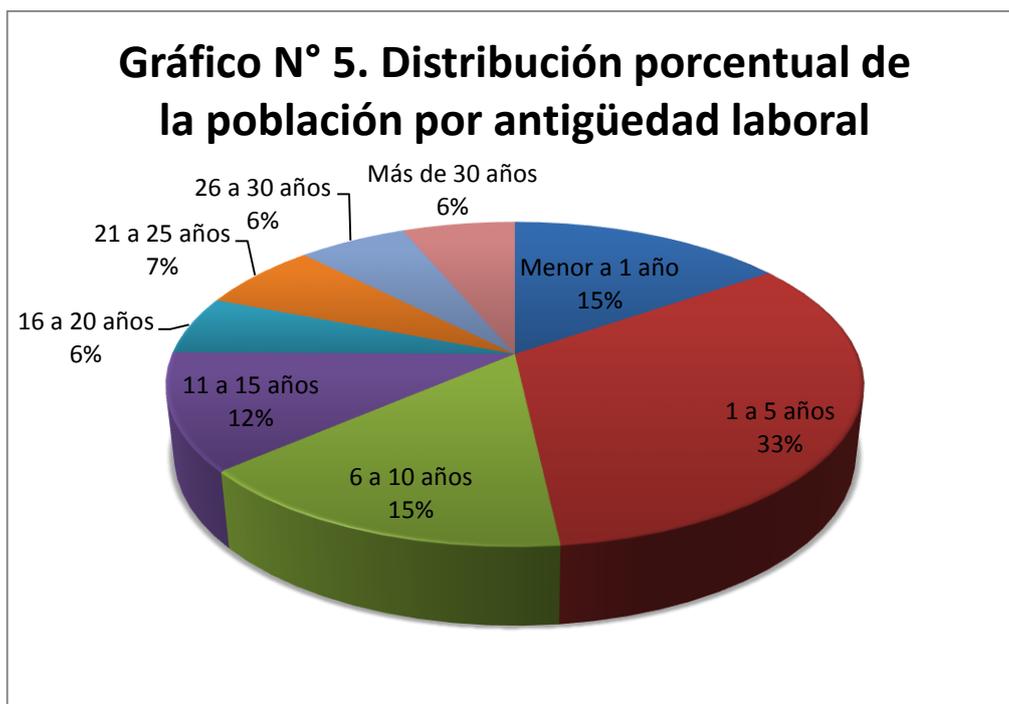
En el cuadro que enseguida se muestra, resume la antigüedad laboral del personal que al momento del estudio prestó allí sus servicios, tomando en cuenta la diferencia de sexo en esta planta. El gráfico que le sigue, muestra la distribución porcentual general acorde a esta característica.

**Cuadro N° 3. Se muestra la distribución del personal de la fábrica Nestlé de Coatepec, Veracruz, por antigüedad laboral, considerando el sexo.**

Tipo de contrato: individual (CI)								
Antigüedad laboral (en años)	Menos de 1	1 a 5	6 a 10	11 a 15	16 a 20	21 a 25	26 a 30	Más de 30
Hombres	3	18	21	8	3	3	9	3
Mujeres	3	12	3	3	1	1	1	-
Subtotal CI	<b>6</b>	<b>30</b>	<b>24</b>	<b>11</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>10</b>	<b>3</b>
<b>92</b>								
Tipo de contrato: colectivo (CC)								
Hombres	50	85	41	35	17	25	15	24
Mujeres	10	27	1	4	4	-	1	-
Subtotal CC	<b>60</b>	<b>112</b>	<b>42</b>	<b>39</b>	<b>21</b>	<b>25</b>	<b>16</b>	<b>24</b>
<b>339</b>								
<b>Total</b>	<b>431</b>							

**Fuente:** Elaboración propia con base en datos proporcionados por la Dirección de Recursos Humanos de la fábrica en estudio.

**Gráfico n° 5. Se muestran las proporciones de distribución del personal de la fábrica Nestlé de la ciudad de Coatepec, Veracruz por antigüedad laboral.**

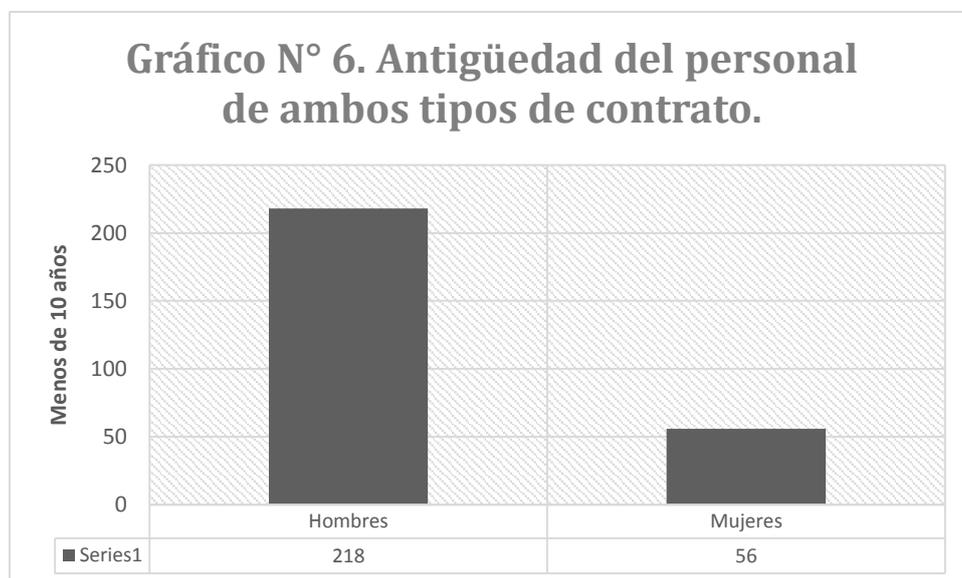


**Fuente:** Elaboración propia con base en datos proporcionados por la Dirección de Recursos Humanos de la fábrica en estudio.

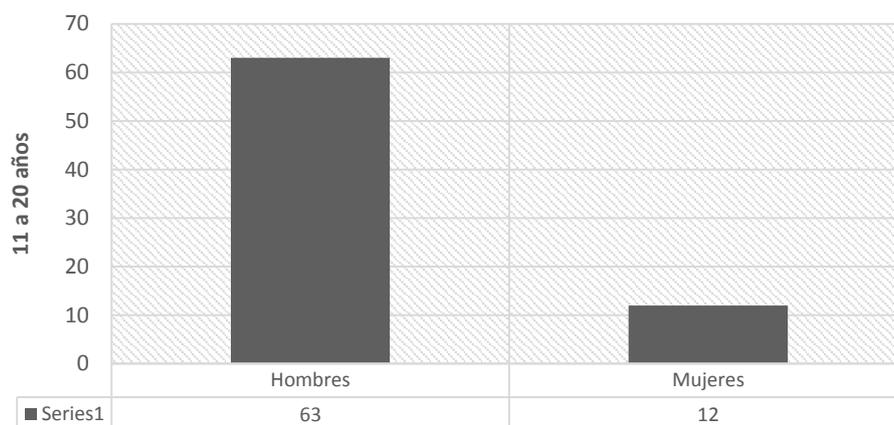
Los datos aquí expresados dan la idea de la manera en que se encuentran distribuidos los colaboradores de la fábrica considerando la antigüedad laboral. Como puede percibirse, existe una proporción considerable del personal cuya antigüedad en la empresa es de uno a cinco años. Esta porción de trabajadores representa la tercera parte de la población total, que sumada a quienes tienen una antigüedad menor a un año y quienes tienen entre 6 y 15 años de trabajo en la empresa, representan dos terceras partes del personal de la misma, lo que permite visualizar el desgaste de personal propio de los sesenta años de vida de la fábrica.

Los siguientes gráficos muestran los mismos datos con el desglose correspondiente a cada tipo de contrato agrupando a la población en 4 cohortes de 10 años cada una.

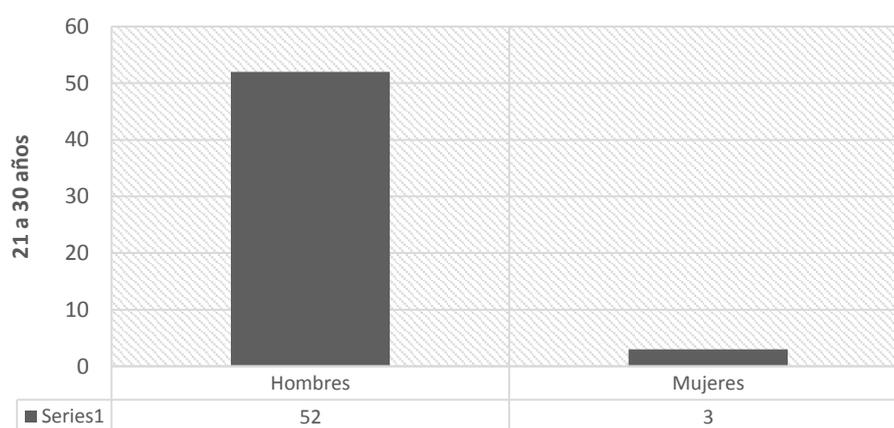
**Gráficos n° 6 a 9. Se muestran las proporciones de distribución del personal de la fábrica Nestlé de la ciudad de Coatepec, Veracruz por antigüedad laboral en general, considerando el sexo.**



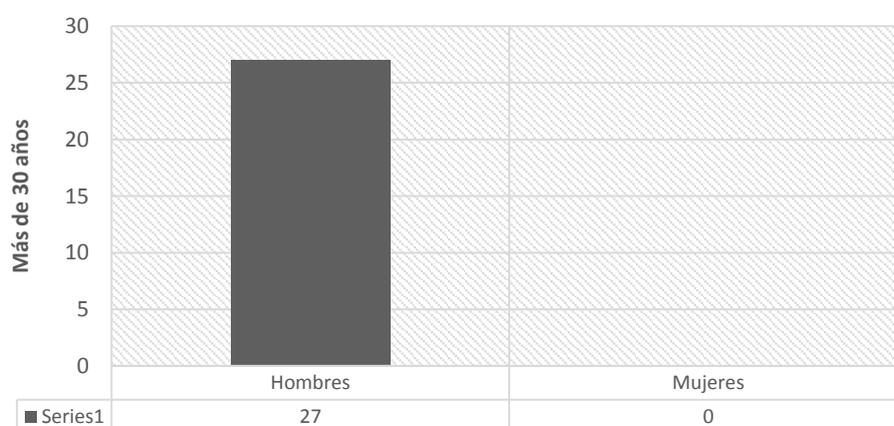
**Gráfico N° 7. Antigüedad del personal de ambos tipos de contrato.**



**Gráfico N° 8. Antigüedad del personal de ambos tipos de contrato.**



**Gráfico N° 9. Antigüedad del personal de ambos tipos de contrato.**



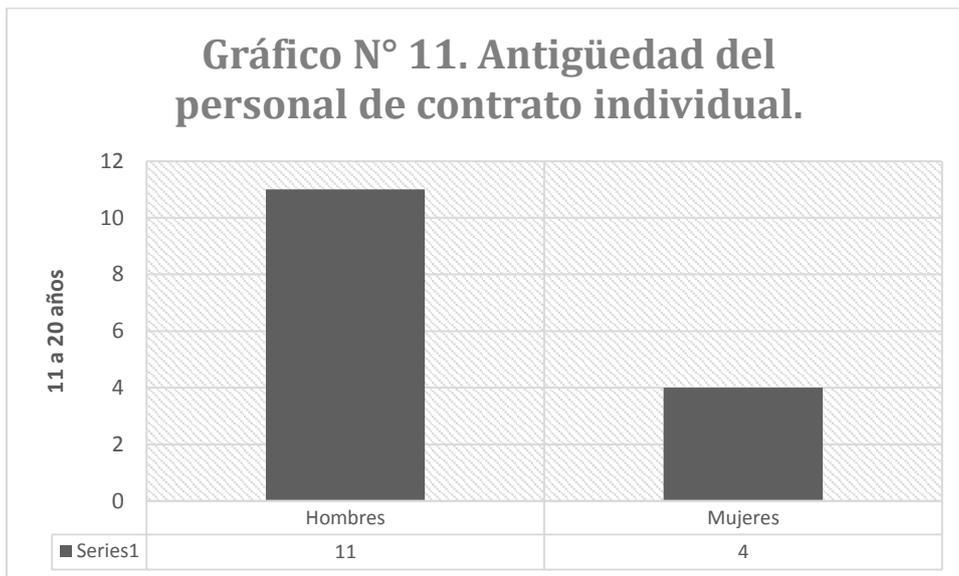
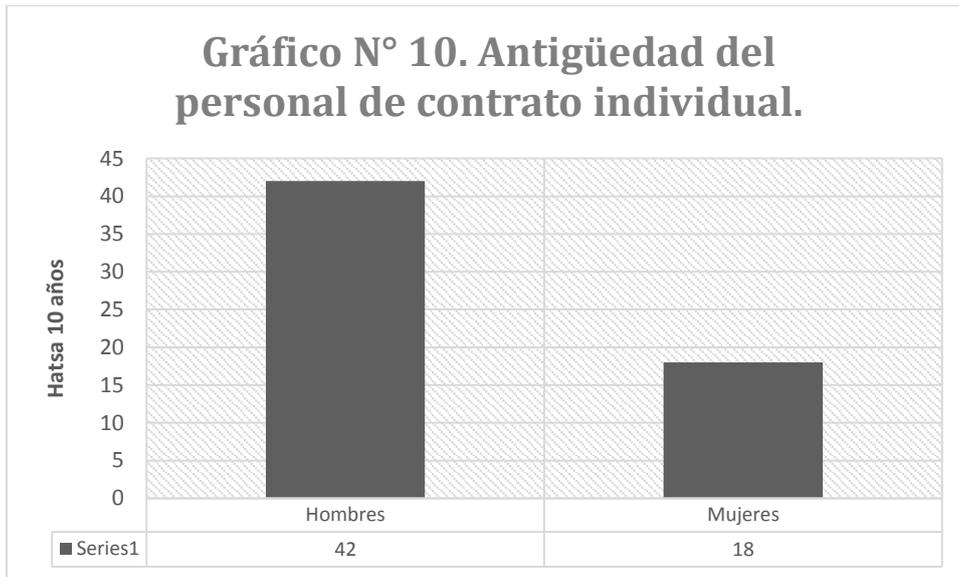
**Fuente:** Elaboración propia con base en datos proporcionados por la Dirección de Recursos Humanos de la fábrica en estudio.

De acuerdo a los datos expresados en estos cuatro gráficos, es posible visualizar la preeminencia del sexo masculino respecto a la antigüedad laboral, en las cuatro cohortes que se consideraron. Ello, puede deberse, como ya se comentó, a la naturaleza del trabajo requerido por la fábrica, acorde al tipo de industria a la que pertenece. Destaca el hecho de que a mayor antigüedad es menor el número de mujeres, lo que representa una relación directa inversa.

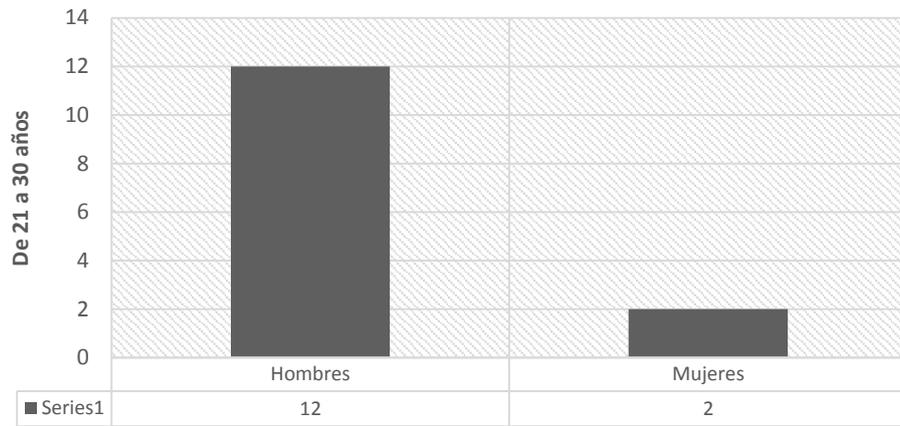
Si bien este grupo de gráficos nos presentan datos correspondientes a los dos tipos de contrato, resulta interesante visualizar la diferencia o similitud que pudiera haber entre ambos, sobre todo en lo que respecta al trabajo desarrollado por cada uno, en el entendido de que las personas contratadas individualmente se avocan más al trabajo directivo-ejecutivo.

El siguiente grupo de gráficos hacen la distinción que corresponde.

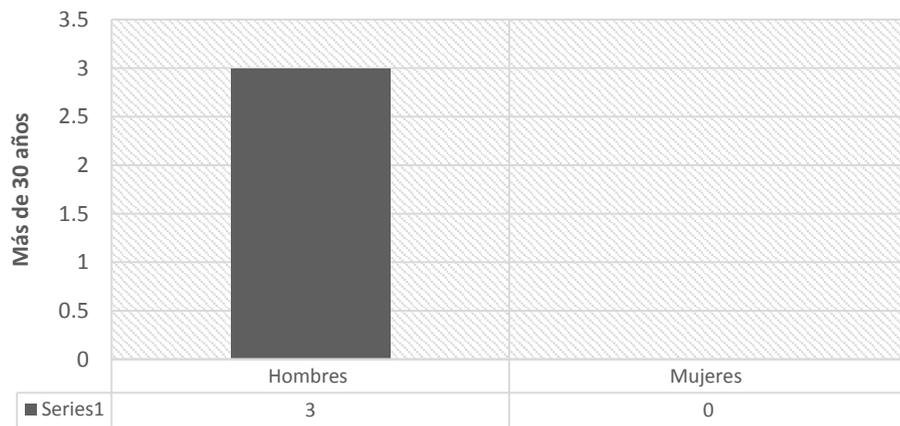
Gráficos n° 10 a 13. Se muestran las proporciones de distribución del personal de contrato individual de la fábrica Nestlé de la ciudad de Coatepec, Veracruz por antigüedad laboral, considerando el sexo.



**Gráfico N° 12. Antigüedad del personal de contrato individual.**



**Gráfico N° 13. Antigüedad del personal de contrato individual.**



**Gráficos n° 14 a 17. Se muestran las proporciones de distribución del personal de contrato colectivo de la fábrica Nestlé de la ciudad de Coatepec, Veracruz por antigüedad laboral, considerando el sexo.**





**Fuente:** Elaboración propia con base en datos proporcionados por la Dirección de Recursos Humanos de la fábrica en estudio.

Al igual que el primer grupo de gráficos que se presentaron y que abarcaron en conjunto los dos tipos de contrato existentes en la fábrica, los que anteceden y que se refieren a cada uno de esos contratos, no difiere de los primeros. En esta segunda serie se puede observar un comportamiento similar en cuanto a la antigüedad laboral y la relación con el sexo. Aquí también coincide el hecho de que a mayor antigüedad, menor es el número de mujeres que trabajan en la empresa.

## Muestra

Dadas las condiciones en las que la Dirección de la fábrica permitió hacer el estudio, y que el número de colaboradores resultó amplio para haberlo considerado en su totalidad, se decidió realizar un muestreo para recabar los datos que se estimaron pertinentes a la investigación. Para ello, se planificaron dos momentos; el primero de ellos destinado a determinar el tamaño de la muestra, y el segundo, a elegir a las unidades de análisis. Para el primer caso, se usó la fórmula para calcular el tamaño de la muestra en poblaciones finitas<sup>7</sup>:

$$n = \frac{Z^2 (p.q) N}{(e)^2 N-1 + Z^2 (p.q)}$$

Dónde:

n= Tamaños de la muestra

N= Tamaño de la población

Z= Nivel de confianza

e= error

p y q = Variabilidad.

El resultado fue el siguiente:

$$n = \frac{1.96 (p.q) N}{(e)^2 N-1 + Z^2 (p.q)} = \frac{3.8416 (.25) 430}{(.0049) 429 + .9604} = \frac{412.972}{3.0625} = 134.848 \approx 135$$

---

7. Hernández Sampieri, Roberto y otros (2003). *Metodología de la Investigación*, México: McGraw Hill.

Considerando para este caso una población de N=430 (no se tomó en cuenta al Director General de la fábrica, quien por razones personales decidió no participar); una confiabilidad del 95% y una varianza máxima ( $p=q=0.5$ ), tratando de asegurar la mayor magnitud de la muestra, y por lo tanto mayor información; el error asociado mínimo fue de 7%.

Determinado el tamaño de la muestra, se procedió a elegir a los participantes del estudio; primero se tomó como referencia el dato de personas a encuestar -135- y se consideró una de las características antes mencionadas, en este caso, el “tipo de contrato”. Ello, a fin de tener una mayor distribución de la población en esta muestra, ya que –aun cuando poca la diferencia- esta característica presentó una mayor distribución que la de “sexo”, y no estaba tan dispersa como la de “antigüedad laboral”. En este entendido, se consideraron las proporciones expresadas en el gráfico N° 4 - 79% para contrato colectivo y 21% para contrato individual-, mismas que se aplicaron al tamaño de la muestra, obteniendo por aproximación 107 trabajadores de contrato colectivo y 28 de contrato individual a encuestar, cuya suma total fue de 135 participantes. El cuadro que sigue muestra los datos que corresponden.

**Cuadro N° 4. Se muestra la distribución proporcional de las Unidades de Análisis por tipo de contrato.**

Tamaño de la muestra	tipo de contrato	Proporción	Unidades de análisis
135 colaboradores	Colectivo	79%	106.65 $\approx$ 107 Unidades
	Individual	21%	28.35 $\approx$ 28 Unidades
<b>Total</b>			<b>135 unidades</b>

Fuente: elaboración propia

Determinado número de unidades de análisis por cada tipo de contrato, se procedió a seleccionar a los participantes para la encuesta. El procedimiento seguido fue el de muestreo probabilístico sistemático para ambos estratos. Para ello, dividimos primeramente el tamaño de la población entre el tamaño de la muestra finalmente considerada, obteniendo el valor de 3.18 que por aproximación determinamos en 3.

Contando con el listado de colaboradores distribuidos por antigüedad laboral, se realizó una relación de trabajadores por cada tipo de contrato. De cada una se seleccionó el trabajador número tres, al que se le fueron sumando la misma cantidad de trabajadores hasta completar la cuota establecida para cada estrato según el tamaño de la muestra determinado.

Cuando se presentaron al Gerente de Recursos Humanos de la fábrica los dos listados de las personas seleccionadas para el estudio, nos encontramos que algunos de ellos habían sido días antes trasladados a otras fábricas de la misma empresa, por lo que se eligió para cada caso –que fueron pocos-, al siguiente colaborador de la lista original. Esta acción permitió contar con un listado final para la aplicación del instrumento de recolección de datos.

### **Tipo de estudio**

Acorde al propósito perseguido y a las condiciones del estudio, la investigación pretendió aportar al conocimiento sobre el objeto de la investigación a partir de un estudio descriptivo, recogiendo la información directamente de los sujetos de estudio en el lugar donde desarrollan su trabajo.

Al ser descriptivo, no se manipularon variables tomando los datos en un solo momento, por lo que es un estudio no experimental, transversal. Finalmente, se trata de un estudio con enfoque cualitativo de datos cuantitativos, ya que

a través de proporciones obtenidas se pudo conocer la percepción que sobre la cultura de su organización tienen los colaboradores de la fábrica estudiada.

### **Técnicas e instrumentos**

La técnica seleccionada para la producción de datos fue la encuesta, a través un cuestionario tipo escala de Likert. Para el diseño de éste, se consideraron las propuestas para el diagnóstico de la cultura organizacional de Cameron y Quinn: *Tipología Cultural* (1999) y de Hofstede: *Dimensiones Culturales* (1999).

En el primer caso, se realizó un análisis de los cuatro tipos de cultura derivados del *Modelo de Valores en Competencia* elaborado por Quinn y Rohrbaugh (1983): *Cultura tipo Clan*, *Cultura tipo Adhocracia*, *Cultura tipo Mercado* y *Cultura tipo Jerárquica* (Cameron y Quinn, 2006: 37-45); a partir de la descripción de estos tipos, se identificaron los enunciados por cada una de las seis *Dimensiones Clave* propuestas por los autores: *Características dominantes de la organización*, *Estilo de liderazgo ejercido*, *Administración de los empleados*, *Énfasis estratégico*, *Cohesión organizacional* y *Criterio de éxito* (Ibíd: 26-28). Con base en ello, se diseñaron los ítems que consideramos pudiesen darnos información por parte de los participantes del estudio para integrar dicho cuestionario.

Para el segundo caso, se hizo un análisis de la propuesta de las cuatro *Dimensiones* de Hofstede derivadas de los resultados de un estudio realizado en IBM, en más de cincuenta países (Hofstede, 1999: 47): *Individualismo-Colectivismo*, *Distancia jerárquica*, *Feminidad-Masculinidad* y *Control de la incertidumbre*. Teniendo como base lo postulado por este

investigador en cada una de las dimensiones, se diseñaron los ítems que se integraron al cuestionario.

El resultado, una escala con 44 ítems donde los primeros 24 corresponden a los cuatro Tipos Culturales propuestos por Cameron y Quinn (1999), en el marco de las seis Dimensiones Clave antes mencionadas, y los restantes corresponden a las 4 Dimensiones propuestas por Hofstede. La distribución que corresponde quedó distribuida de la siguiente manera:

**Cuadro N° 5. Se muestra la distribución proporcional de las Unidades de Análisis por tipo de contrato.**

<b>TIPOLOGÍA CULTURAL (Cameron y Quinn)</b>	
<b>Ítem</b>	<b>Dimensión Clave</b>
1 a 4	Características dominantes de la organización
5 a 8	Liderazgo organizacional
8 a 12	Administración de los empleados
13 a 16	Énfasis estratégico
17 a 20	Cohesión organizacional
21 a 24	Criterio de éxito
<b>DIMENSIONES CULTURALES (Hofstede)</b>	
<b>Ítem</b>	<b>Dimensión</b>
25, 26, 27, 28 y 29	Individualismo/ Colectivismo
30, 31, 32, 33 y 34	Distanciamiento del poder
35, 36, 37, 38, 39 y 40	Aceptación del nivel de incertidumbre
41, 42, 43, 44	Masculinidad/Feminidad

Fuente: elaboración propia

El instrumento se sometió a validación a través de dos procesos. El primero, fue la determinación de su validez. Para ello, se recurrió a la técnica de validez de contenido usando el método *Delphi*<sup>8</sup>. Cabe señalar que aun cuando esta técnica se utiliza cuando un instrumento es diseñado por primera vez, y éste no fue el caso para el estudio realizado, se decidió aplicarla ya que se tradujeron los conceptos del instrumento original diseñado por Cameron y Quinn (1999).

8. Método de validez de contenido para obtener la opinión de un panel de expertos. Carbajal y otros (2011).

A tal fin, se solicitó la cooperación de dos profesores universitarios enterados del concepto de cultura organizacional, así como del director de Recursos Humanos de la fábrica sujeto de estudio. Se les dio información previa y se les hizo llegar las definiciones de cada uno de los tipos y las dimensiones considerados para el diseño del cuestionario. Posterior a la revisión de los ítems por parte de ellos, se atendieron sus indicaciones y se realizaron los ajustes al cuestionario tanto en la redacción de algunos enunciados como en la eliminación o concentración de algunos otros. El resultado es el que se presenta en el siguiente cuadro.

**Cuadro N° 6. Se muestra la distribución proporcional de los ítems por dimensiones**

<b>TIPOLOGÍA CULTURAL (Cameron y Quinn)</b>	
<b>Ítem</b>	<b>Dimensión Clave</b>
1 a 4	Características dominantes de la organización
5 a 8	Liderazgo organizacional
8 a 12	Administración de los empleados
13 a 16	Énfasis estratégico
17 a 20	Cohesión organizacional
21 a 24	Criterio de éxito
<b>DIMENSIONES CULTURALES (Hofstede)</b>	
<b>Ítem</b>	<b>Dimensión</b>
25-28	Individualismo/ Colectivismo
29-31	Distanciamiento del poder
32-35	Aceptación del nivel de incertidumbre
36-39	Masculinidad/Feminidad

Fuente: elaboración propia

Respecto al segundo proceso -la confiabilidad-, esta se realizó considerando la consistencia interna, en este caso a través la técnica estadística *alfa de Cronbach*<sup>9</sup>. Para ello fue necesario aplicar como procedimiento una prueba piloto a 15 personas que no estuvieron consideradas en la muestra. A través del análisis estadístico que se aplicó a los datos obtenidos, se obtuvo un valor calculado de 0.942, lo que refleja la fiabilidad de la escala. En el anexo N° 1 se presenta un ejemplar de la versión final del cuestionario utilizado.

### **3.2 Proceso de producción de datos**

La realización del estudio en esta fábrica requirió lo siguiente:

1. Autorización de la Gerencia General para exponer las razones y contenido del estudio;
2. Una carta de presentación por parte de la Directora del Instituto de adscripción del suscrito;
3. Respuesta del Gerente General (Anexo N° 2);
4. Entrevistas con el Director de Recursos Humanos de esa entidad;
5. Programación del trabajo de campo a realizar.

---

9. El alfa de Cronbach es una media de las correlaciones entre las variables que forman parte de la escala. Puede calcularse de dos formas: a partir de las varianzas (alfa de Cronbach) o de las correlaciones de los ítems (alfa de Cronbach estandarizado). <http://conceptodefinicion.de/alfa-de-cronbach/>.

Antes de describir el proceso que corresponde, cabe mencionar que en su origen, el estudio se enfocó como una investigación de carácter etnográfico previendo abordar dos de los tres ámbitos propuestos por Allaire y Firsirotu (1992): por un lado los vínculos internos de la organización entre el sistema socio-estructural y el sistema cultural, y la relación de estos con los actores organizacionales; por el otro, los vínculos con la sociedad y con los aspectos externos de contingencia. Sin embargo, dadas las condiciones presentadas para el estudio considerando el proceso productivo que en ese contexto se desarrolla, hubo de modificarse la estrategia a seguir lo cual impactó en la conceptualización de la forma de abordar el estudio y en el proceso de recolección de datos.

A fin de no perder la oportunidad que se nos presentó, se tuvo que buscar la fundamentación para llevar a cabo el estudio bajo esta nueva óptica, fundamentación que se encontró en las dos propuestas de diagnóstico de la cultura antes mencionadas –Cameron y Quinn (1999) y Hofstede (1999)-.

Diseñado el cuestionario y con el listado de los participantes en la encuesta, se propuso al Director del Departamento de Recursos Humanos la opción de conjuntar por grupos de 10 a 15 personas por cada tipo de contrato hasta completar la cuota requerida, en un espacio para aplicar los cuestionarios. El problema para hacerlo de esta manera fue la dificultad de separar de sus labores a las personas seleccionadas para la encuesta, por lo que la opción que propuso el mencionado Director fue designar a una de sus asistentes para proceder a la aplicación de los cuestionarios, según los tiempos que esta persona determinara.

Ello, consideramos, fue una de las limitantes para comunicarnos directamente con los encuestados para el cuidado de la aplicación que

correspondía, y contar en tiempo y forma con los instrumentos debidamente requisitados. No obstante, tuvimos que adecuarnos a estas condiciones. El número de instrumentos recabados finalmente fue de 101, de los cuales 3 no se contemplaron dado que carecían de información respecto a las tres características seleccionadas para la clasificación.

### **3.3 Análisis e interpretación de datos**

El procesamiento de los datos de los cuestionarios fue realizado por dos estudiantes de la Licenciatura en Ciencias y Técnicas Estadísticas asignados al *Laboratorio de Investigación y Asesoría Estadística* (LINAЕ) de la Universidad Veracruzana, laboratorio a cargo del Maestro Miguel Alonso, haciendo uso del programa Excel; para ello, fue necesario un diseño previo del formato de captura. El procesamiento de la información fue hecho mediante el paquete estadístico (software) SPSS. Los resultados son los que se presentan en el siguiente capítulo.

## CAPÍTULO IV. RESULTADOS

En el presente capítulo se exponen los resultados del trabajo de campo realizado en la fábrica Nestlé de Coatepec, Veracruz, respecto a la caracterización de la cultura organizacional que allí prevalecía al momento del estudio. Teniendo en cuenta los objetivos establecidos, estos resultados se muestran en dos apartados.

En el primero, los relacionados con la *Tipología Cultural* propuesta por Kim Cameron y Robert Quinn (1999) que, derivada de su *Modelo de Valores en Competencia*, plantea 4 tipos de cultura, a saber, *Clan*, *Adhocracia*, *Mercado* y *Jerárquico*, tipos culturales identificables a partir de seis rasgos o elementos propios del quehacer organizacional (*Dimensiones Clave de la Cultura*): *Distancia jerárquica*, *Estilo de liderazgo*, *Administración de los empleados*, *Cohesión organizacional*, *Énfasis estratégico*, y *Criterio de éxito*. (Cameron y Quinn, 1999: 1, mencionado por Naranjo, Jiménez y Sanz-Valle, 2012: 65).

En el segundo, en referencia a las cuatro *Dimensiones de la cultura* propuestas originalmente por Geert Hofstede (1999), y que refieren a la forma de visualizar ya sea a la organización como una entidad, o ya sea a las personas que en ella trabajan<sup>8</sup>; de esta conceptualización resultan cuatro dimensiones: *Distancia Jerárquica* y *Control de la Incertidumbre* – visualización de la organización- e *Individualismo-Colectivismo* y *Masculinidad-Feminidad* –visualización de las personas en las organizaciones-.

Ambas propuestas contribuyeron a establecer la base teórica para acercarnos a la caracterización de la cultura organizacional de la fábrica estudiada, y cumplir los objetivos específicos planteados para tal fin. La primera de ellas, por considerar la contraposición de los tipos propuestos emanada del *Marco de Valores en Competencia* propuesto por los autores en consideración de la flexibilidad versus control estricto por un lado, y por el otro, el enfoque de la tarea organizacional ya sea al interior de la entidad, o al entorno donde la misma se ubica (Cameron y Quinn, 2006: 35-36). Ello, permite cuatro posibilidades de elección.

---

8. [...] la distancia jerárquica y el control de la incertidumbre, afectan especialmente nuestra forma de pensar con respecto a las organizaciones. En cualquier organización hay que responder siempre a dos preguntas (1) ¿quién tiene el poder para decidir qué? y (2) ¿qué normas y procedimientos se van a seguir para alcanzar los fines deseados? La respuesta a la primera pregunta está influida por las normas culturales sobre distancia jerárquica; la respuesta a la segunda pregunta, por las normas culturales sobre control de la incertidumbre. Las dos dimensiones restantes, individualismo y masculinidad, afectan nuestra forma de pensar sobre las personas en las organizaciones más que sobre las organizaciones en sí mismas. (Hofstede, 1999: 235).

La segunda propuesta, teniendo en cuenta que cada una de las dimensiones propuestas, además de aportar otros elementos que enriquecieran y matizaran las características de los cuatro tipos de cultura antes mencionados, pudiesen respaldar la fundamentación de la elección de las tres variables elegidas para las comparaciones respecto a la percepción de la cultura prevaleciente en el entorno laboral estudiado: *sexo, antigüedad laboral y tipo de contrato*.

Al respecto, Hofstede propone el concepto de *Capas de la Cultura* en el que los niveles de *género, generación, clase social, y organizativo* (empresarial), complementan a los niveles *nacional* y de *afiliación regional, étnica y/o religiosa* (Hofstede, 1999: 42). En este tenor, considera que tanto el *género*, la *generación* y las *culturas de clase*, son categorías de las dimensiones culturales (Ibíd.: 53-54).

Con esta base, para el caso que nos ocupa, la categoría de *género* que dicho investigador conceptualiza como “[...] según la persona haya nacido niña o niño” (Ibíd: 42) consideramos se corresponde directamente con la variable *sexo* por nosotros propuesta; la categoría *generación* “[...] que separa a los abuelos de los padres y los hijos” (Ídem), la relacionamos al concepto de *antigüedad laboral*; ello, tomando en cuenta que en los sesenta años de vida de la fábrica en estudio, trabajan personas de diferente edad que en diferentes periodos se han incorporado a trabajar en la empresa, lo que da la pauta para establecer diferentes rangos que por lo general se corresponden con las diferentes generaciones del personal que allí labora. Finalmente, las categorías *clase social* “[...] asociada con las oportunidades de educación y con la profesión u ocupación de la persona” (Ídem), y la de nivel organizativo o corporativo “[...] según sea la manera en que han sido socializados los empleados por su organización laboral” las relacionamos

con la variable *tipo de contrato*, en el sentido de que dadas estas oportunidades y socializaciones, en el caso de la entidad estudiada existe una división en el tipo de contratación: por una parte se encuentran el personal operativo que pertenece al sindicato de la empresa, y que por ello cuenta con un contrato colectivo de trabajo; por otro lado, quienes tienen a su cargo las funciones directiva y de administración, y que son contratados de manera individual.

Es conveniente aclarar que no se buscó establecer una relación estadística entre estas variables, sino que las mismas y aun cuando se manejan proporciones, nos ofrecieran un criterio de comparación respecto al objeto de estudio.

En cuanto a la determinación de la orientación de la fortaleza cultural planteada como objetivo particular de este estudio, al considerar tanto la complejidad estructural y funcional de las organizaciones, como la variabilidad de las características que las distinguen, de lo que deriva la dificultad de 'etiquetarlas' en un solo tipo cultural -como fue nuestro caso-, decidimos tomar como base la opción "totalmente de acuerdo" presentada en el cuestionario aplicado, en el entendido de que ésta era la única opción que indicaba el pleno convencimiento de la correspondencia del enunciado presentado en con la realidad, percibida por el participante de la encuesta en su entorno laboral, tal y como se les indicó a los encuestados en las instrucciones de ese cuestionario.

Dicho lo anterior, a continuación se presentan los resultados obtenidos.

#### **4.1 Tipos culturales a través de 6 dimensiones clave acorde a Cameron y Quinn (1999).**

La Tipología Cultural propuesta por Cameron y Quinn (1999), considerada para este apartado incluye los tipos culturales que en el concepto de los autores pueden resumirse así:

*Cultura tipo Clan.* Cultura en la que se percibe a la organización como un espacio agradable para laborar y convivir con las personas compartiendo ideas y valores; existe una orientación a la eficacia como resultado de la participación por lo que el desarrollo humano, el consenso, el trabajo en equipo y el compromiso con las organización, cobran singular importancia como valores; ello, siempre bajo la guía de un líder que a manera de tutor, facilita el trabajo de los colaboradores en el marco de dichos valores. Lo que mantiene unida a la organización es la lealtad y la tradición, y el éxito se define en términos de satisfacción del cliente tanto como por la preocupación por los trabajadores.

*Cultura tipo Adhocracia.* La organización es percibida como un lugar muy dinámico donde el cambio constante del entorno debe enfrentarse; ello implica que la gente visualice el futuro como un reto y esté dispuesta a tomar riesgos. Los líderes son personas visionarias y emprendedoras, y apuestan por la investigación, la experimentación y la innovación constante de productos y formas de elaborarlos, por lo que promueven la iniciativa individual, la libertad de acción y la asunción de riesgos, valores que además mantienen unida a la organización. Existe un énfasis en el crecimiento de ésta en una orientación a largo plazo. El éxito se define por el liderazgo en la innovación de los productos.

*Cultura tipo Mercado.* Tipo de cultura orientada a la eficacia en el trabajo desarrollado para obtener resultados favorables; su preocupación es el logro cuantificable de los propósitos establecidos, por lo que la gente es competitiva con miras a alcanzar los objetivos y metas planteados. El liderazgo se caracteriza por la producción y la competencia al interior y exterior de la organización, y por la exigencia en el cumplimiento del trabajo en tiempo y forma; los valores se centran en el logro de un lugar privilegiado en la preferencia de los consumidores, en el alcance de las metas y objetivos establecidos, y en la rentabilidad de las acciones emprendidas. La reputación y el éxito son preocupaciones comunes razón por la que lo que mantiene unida a la organización, es el deseo de ganar; dicho éxito se define en términos de la penetración en el mercado y en el posicionamiento de liderazgo que se logre establecer en el mismo.

*Cultura tipo Jerárquico.* Con una orientación hacia el control, la organización es un espacio con una estructura formal definida donde las políticas y procedimientos rigen el quehacer organizacional. Con el concepto de eficiencia en mente, los líderes planifican, organizan y coordinan la labor cotidiana, y supervisan los resultados. La preocupación a mediano y largo plazos son el rendimiento, la estabilidad y el control. Sus valores más relevantes son la formalización de los procesos y el cumplimiento de las normas en favor de la eficiencia, así como la estabilidad de los colaboradores en el empleo; esto mantiene unida a la organización. El éxito se define en términos de confiabilidad en la entrega de sus productos, en el bajo costo de producción y en la estabilidad de su personal. (Cameron y Quinn, 2006: 37-45).

Siguiendo a estos investigadores, y considerando lo antes mencionado, estos tipos culturales se identifican a través de seis *Dimensiones Clave*, a

saber, *Características dominantes de la organización, Liderazgo organizacional, Administración de los empleados, Cohesión organizacional, Énfasis estratégico y Criterio de éxito*. La descripción de cada una de estas dimensiones se hace en el lugar que corresponde.

Los gráficos que siguen se presentan en dos momentos; el primero reúne las proporciones generales de opinión en relación a los tipos de cultura por cada una de las dimensiones clave; el segundo, la respuesta de los participantes considerando las variables sexo y tipo de contrato, en cohortes de 5 años de antigüedad laboral.

En adelante el lector puede encontrar los términos 'sindicalizado' haciendo referencia al personal de contrato colectivo y 'de confianza' para el personal de contrato individual; de igual manera el término 'antigüedad' para referirse al de antigüedad laboral.

Respecto a esta última y con el propósito de reducir la saturación numérica de los datos que indican los años de trabajo, se consideró denominar *antigüedad reciente* cuando los años de trabajo en la empresa abarcan de 1 a 5, *antigüedad intermedia* cuando corresponden de 6 a 25 años, y *antigüedad avanzada* de los 26 años en adelante.

Las cohortes de antigüedad laboral que en los gráficos aparecen en "0", es por la razón de que allí no hubo personal clasificado.

Teniendo en cuenta estos considerandos, a continuación exponemos.

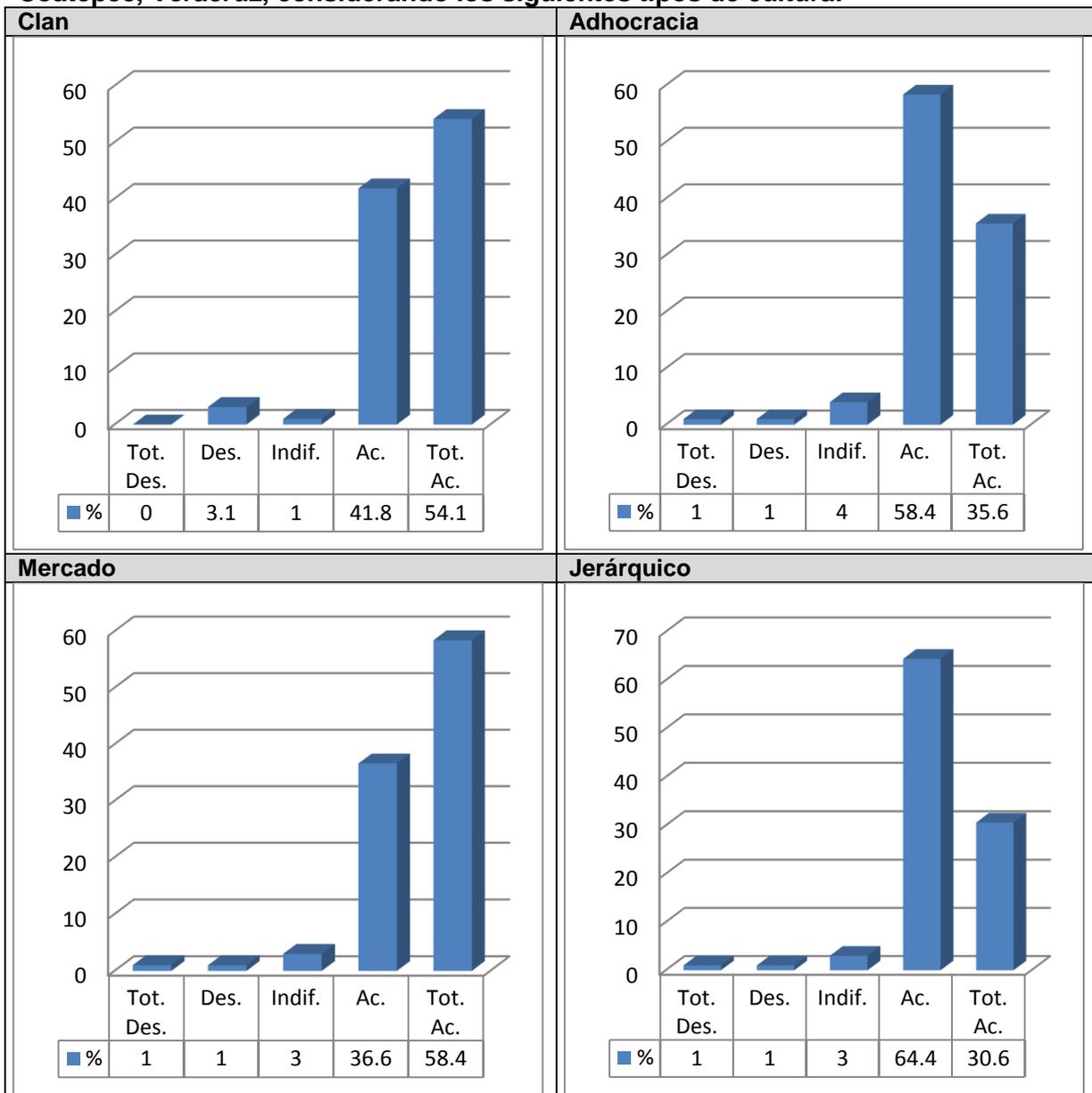
## **Dimensión clave N° 1. *Características dominantes de la organización.***

Esta Dimensión describe las características culturales que definen a la organización y que de manera general son percibidas como las más relevantes por parte de sus integrantes. Para el caso que nos ocupa, y con base en la propuesta de Cameron y Quinn (1999), los ítems seleccionados fueron:

1. Existe un ambiente agradable para trabajar. Quienes aquí laboramos nos consideramos como una gran familia y compartimos mucho de nosotros mismos.
2. Se percibe un ambiente muy dinámico. Aquí la gente está dispuesta a emprender, a ser creativa, a apostar por sus ideas y a tomar riesgos.
3. Existe un interés por los resultados de la producción para lograr una fuerte posición en el mercado. Los trabajadores somos muy competitivos y colaboramos para ello.
4. Se cuenta con una estructura definida, muy jerarquizada y formalizada donde los procedimientos y las reglas nos indican lo que tenemos que hacer.

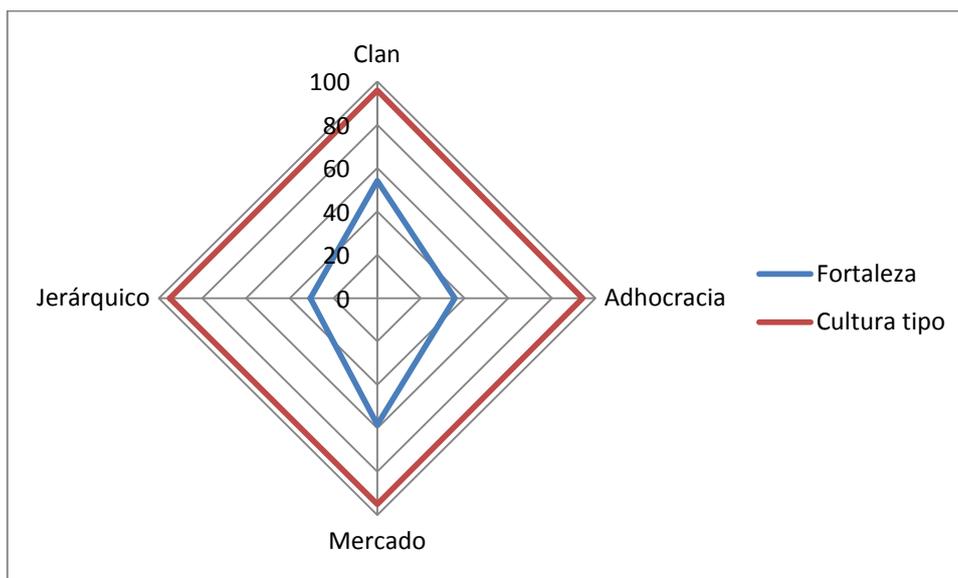
Los resultados se muestran a continuación.

**Gráficos n° 18 a 21. Se muestran las proporciones totales de la opinión general en relación a las *características dominantes de la organización* en la fábrica Nestlé de la ciudad de Coatepec, Veracruz, considerando los siguientes tipos de cultura:**



Fuente: elaboración propia.

**Gráfico n° 22. Se muestra la tendencia hacia la fortaleza de la cultura, respecto a la dimensión *Características dominantes de la organización*.**

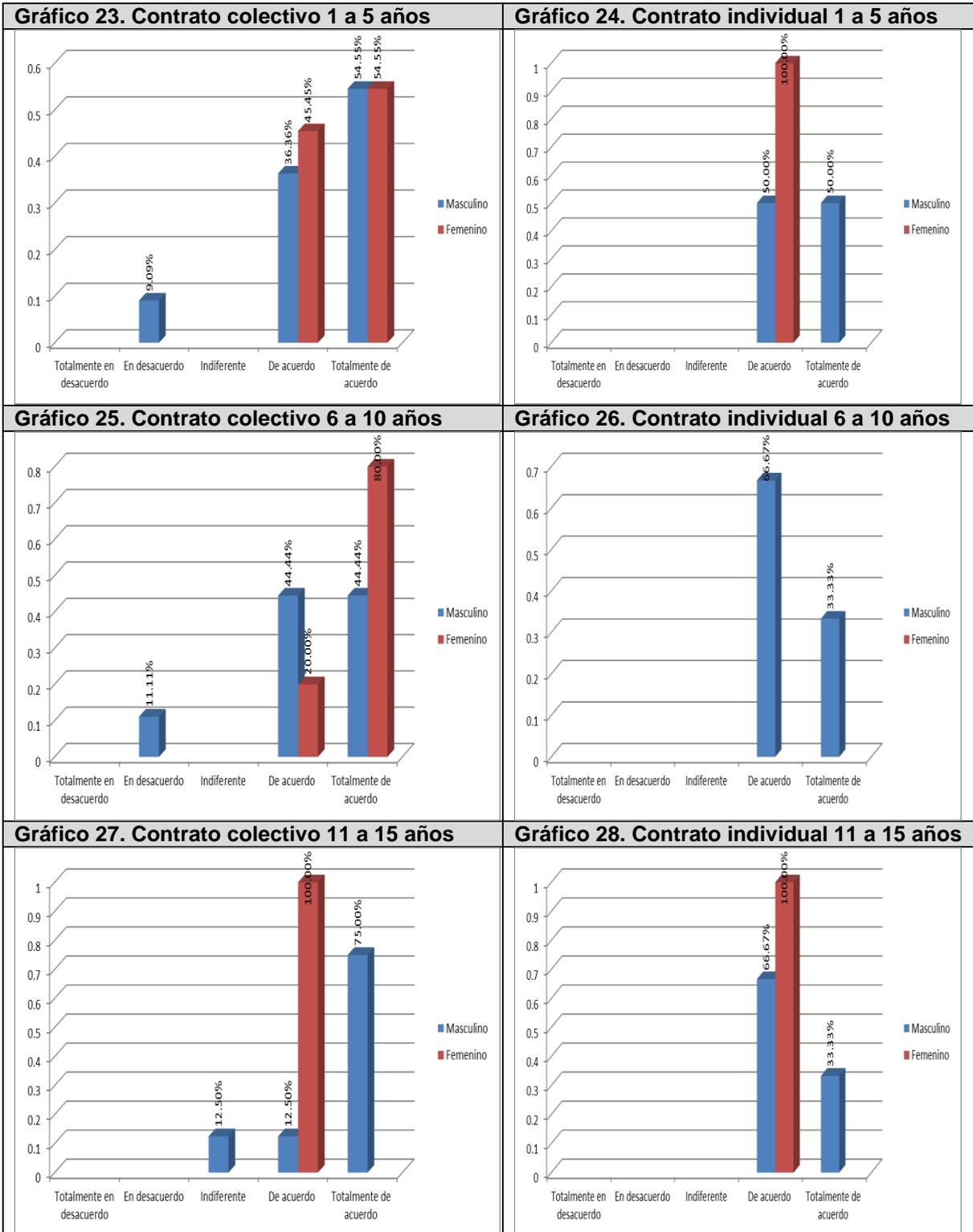


Fuente: elaboración propia

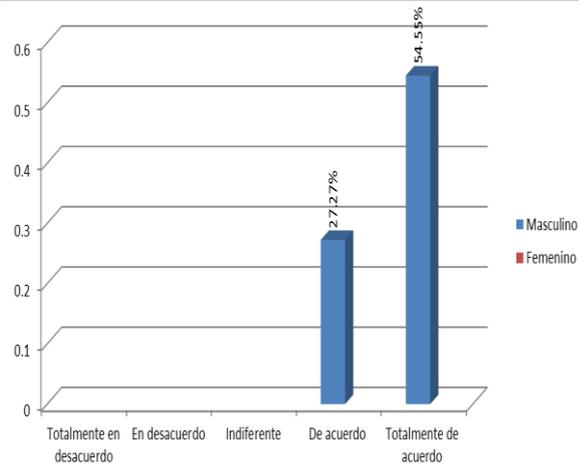
Con base en la opinión de los participantes, en el marco de esta dimensión están presentes los cuatro tipos de cultura en el contexto de estudio, con una ligera inclinación hacia la cultura tipo *Clan* seguida, en ese orden, de las culturas tipo *Jerárquico*, *Mercado* y *Adhocracia*. En este entendido, se puede decir que aun cuando las actividades se desarrollan en el marco de una estructura que cuenta con niveles diferenciados, y con procesos, normas y procedimientos definidos que rigen el quehacer organizacional orientado a la obtención de resultados para establecerse como líder en el mercado, los colaboradores consideran a la fábrica como un lugar en el que se puede laborar a gusto, en conjunto con sus compañeros de trabajo, con quienes comparten ideas y valores.

Son sobre todo las consideraciones de posicionarse en el mercado como una empresa líder, y constituirse como un grupo de trabajo cohesionado que comparte ideas y valores para coadyuvar con la empresa en ese propósito, las que se orientan hacia la fortaleza cultural en este contexto de estudio tal y como puede apreciarse en el gráfico número 22. En seguida se presentan los resultados de las opiniones desglosadas por sexo, tipo de contrato y antigüedad laboral.

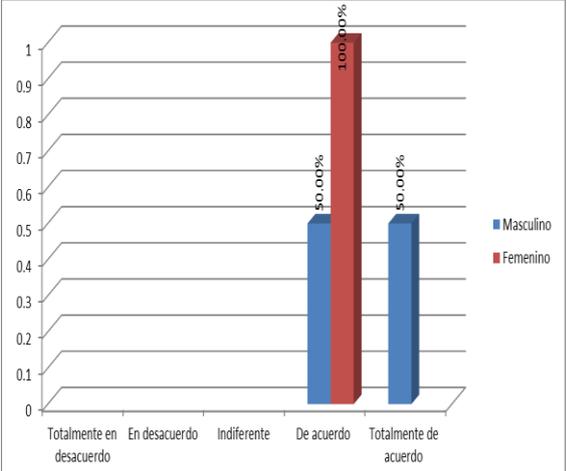
**Gráficos n° 23 a 36. Se muestran las proporciones de opinión por sexo, tipo de contrato y antigüedad laboral respecto al ítem “Existe un ambiente agradable para trabajar. Quienes aquí laboramos nos consideramos como una gran familia y compartimos mucho de nosotros mismos”.**



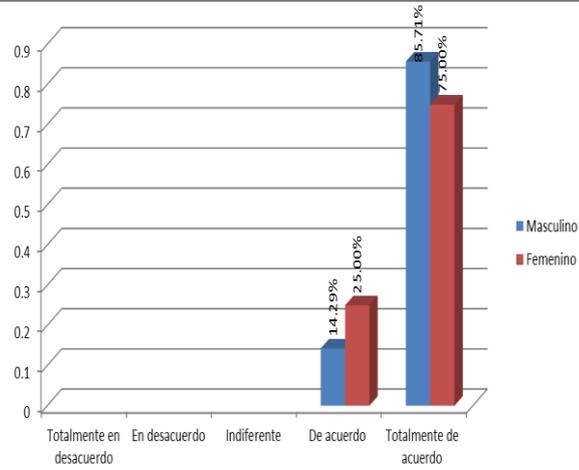
**Gráfico 29. Contrato colectivo 16 a 20 años**



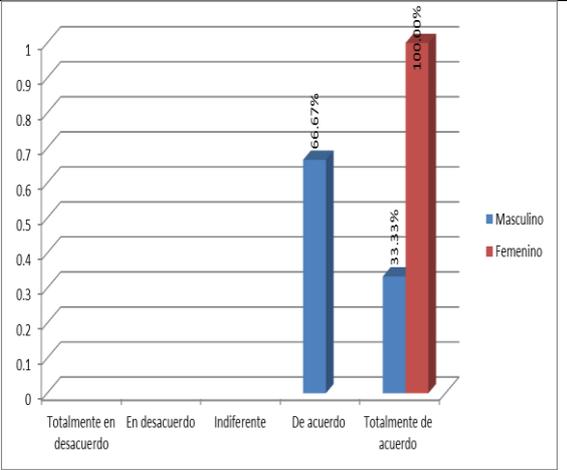
**Gráfico 30. Contrato individual 16 a 20 años**



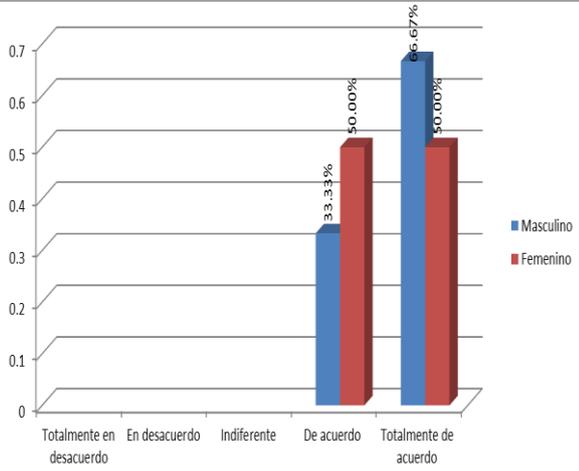
**Gráfico 31. Contrato colectivo 21 a 25 años**



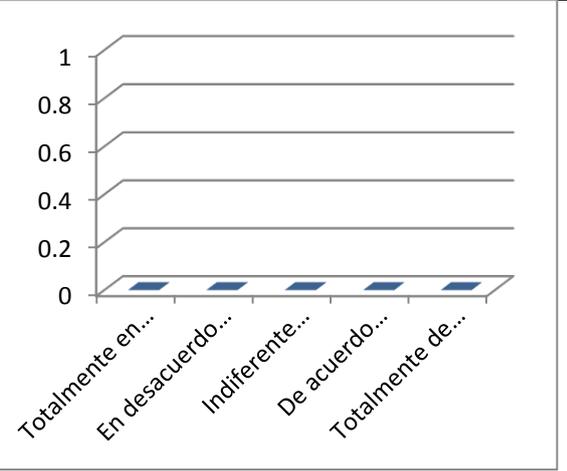
**Gráfico 32. Contrato individual 21 a 25 años**

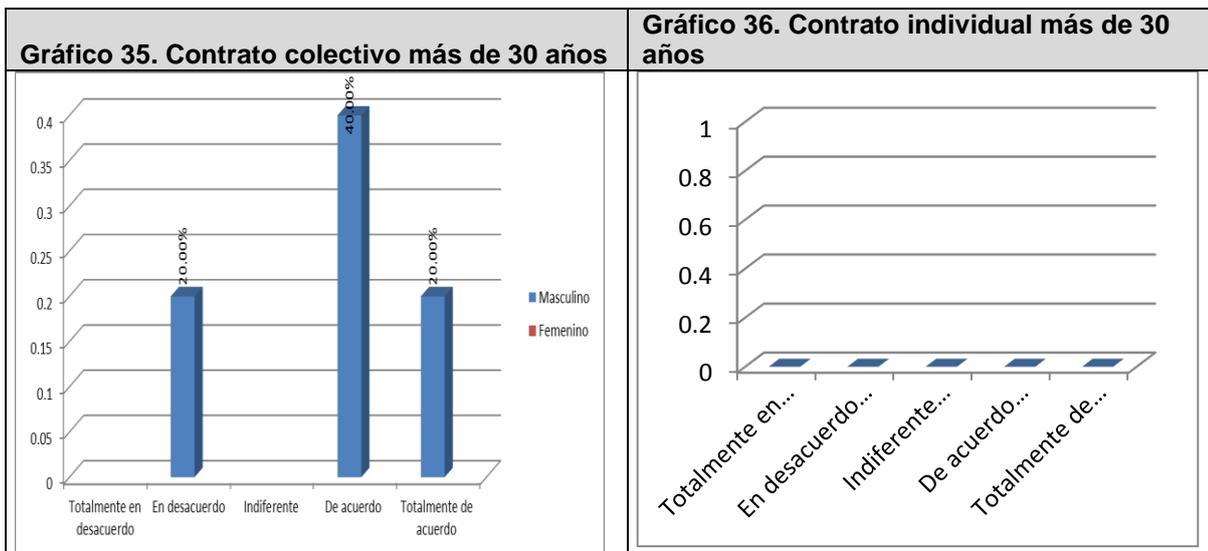


**Gráfico 33. Contrato colectivo 25 a 30 años**



**Gráfico 34. Contrato individual 26 a 30 años**





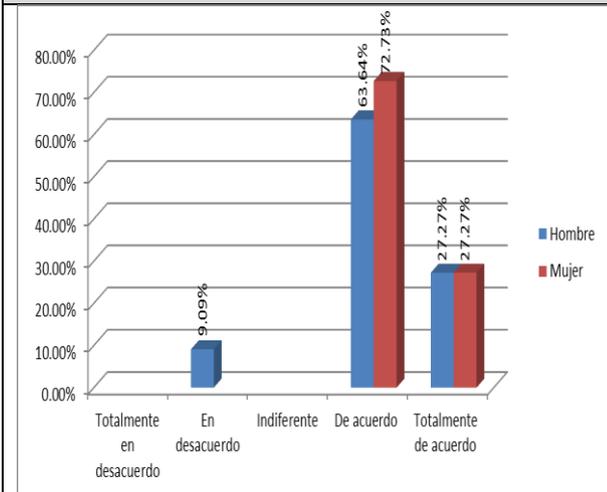
Fuente: elaboración propia

De acuerdo a los datos expresados en estos gráficos, es el personal del sexo femenino el que comparte la idea de considerarse como una gran familia que comparte valores y formas de pensar, y que el contexto laboral es un lugar en el que se puede trabajar de manera agradable. Quienes opinan totalmente a favor de esta idea son un sector de las trabajadoras de confianza de antigüedad intermedia, así como una proporción considerable de trabajadoras sindicalizadas (77%) también pertenecientes a esta categoría de antigüedad laboral. Estas últimas, apoyadas en esta idea por el 70% en promedio de sus compañeros de tipos de contrato

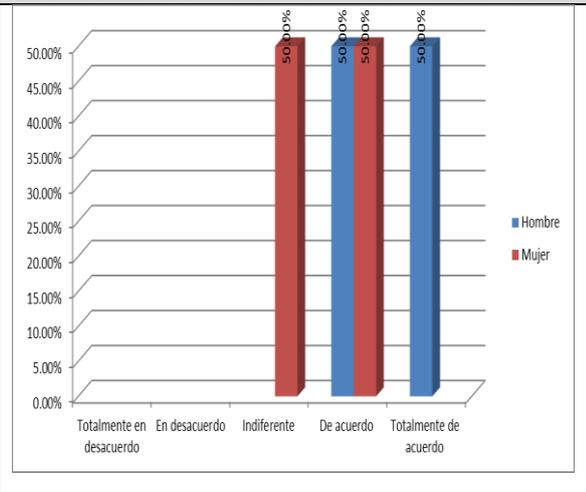
Quienes opinan parcialmente a favor de la idea, son el total de tres cohortes de trabajadoras (1 a 5 y 11 a 20 años de antigüedad) de confianza así como una cohorte de trabajadoras sindicalizadas (11 a 15 años de antigüedad), y un sector masculino de trabajadores de confianza de antigüedad intermedia con el 67% de opinión. Lo anterior, más el hecho de que no se perciben indicios de indiferencia o desacuerdo de peso, nos permite visualizar la orientación de la fábrica hacia la cultura tipo *Clan* lo que fundamenta el acercamiento a la fortaleza cultural en este rubro.

**Gráficos n° 37 a 50. Se muestran las proporciones de opinión por sexo, tipo de contrato y antigüedad laboral respecto al ítem “Se percibe un ambiente muy dinámico. Aquí la gente está dispuesta a emprender, a ser creativa, a apostar por sus ideas y a tomar riesgos”.**

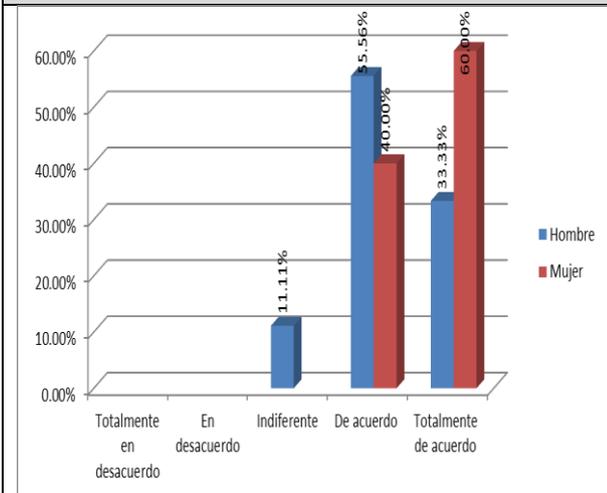
**Gráfico 37. Contrato colectivo 1 a 5 años**



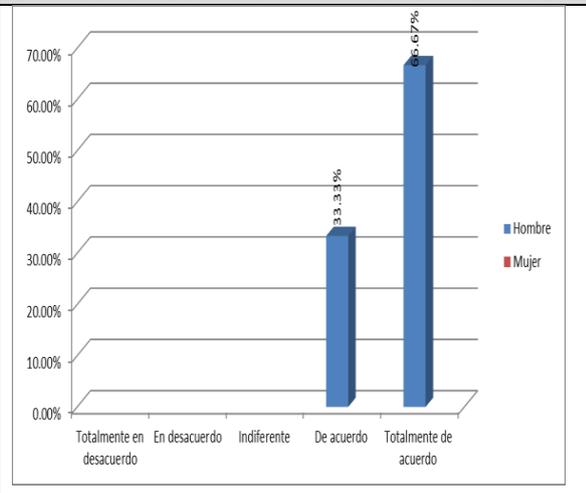
**Gráfico 38. Contrato individual 1 a 5 años**



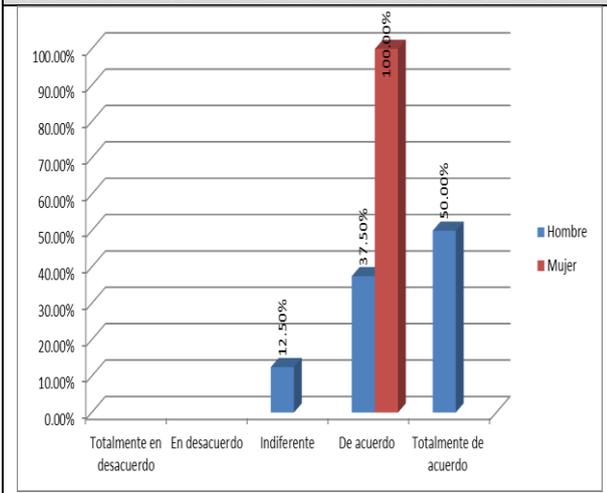
**Gráfico 39. Contrato colectivo 6 a 10 años**



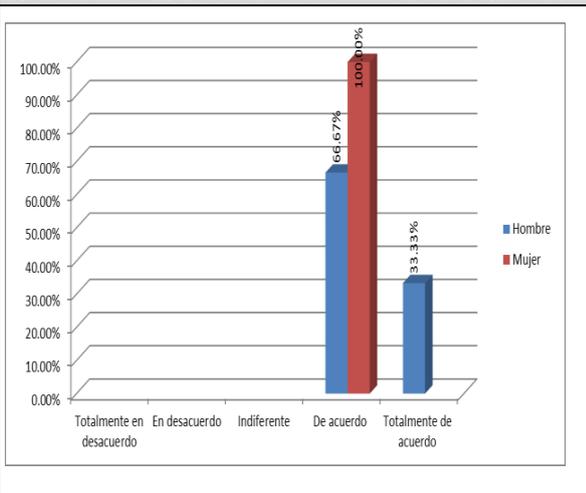
**Gráfico 40. Contrato individual 6 a 10 años**



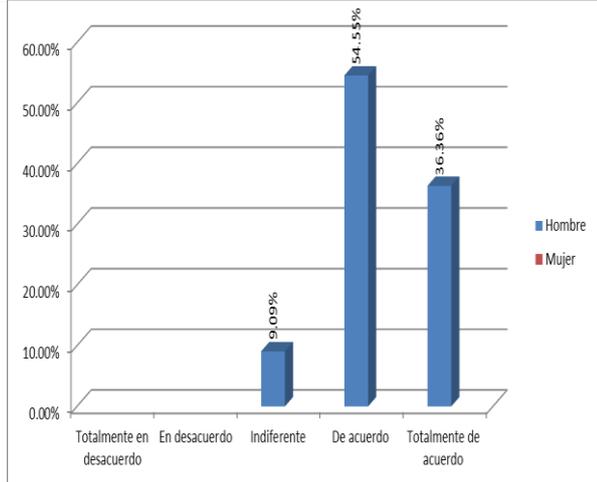
**Gráfico 41. Contrato colectivo 11 a 15 años**



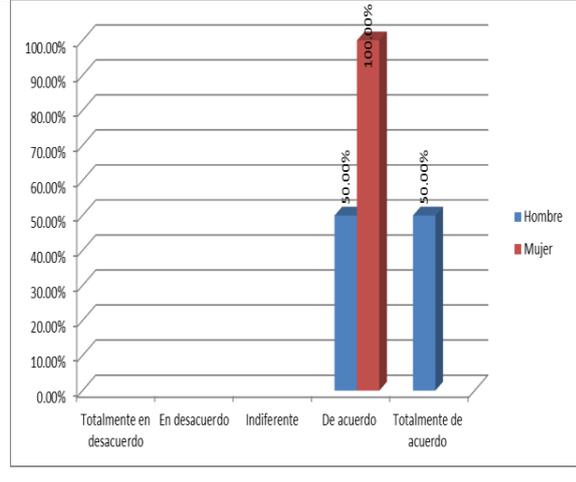
**Gráfico 42. Contrato individual 11 a 15 años**



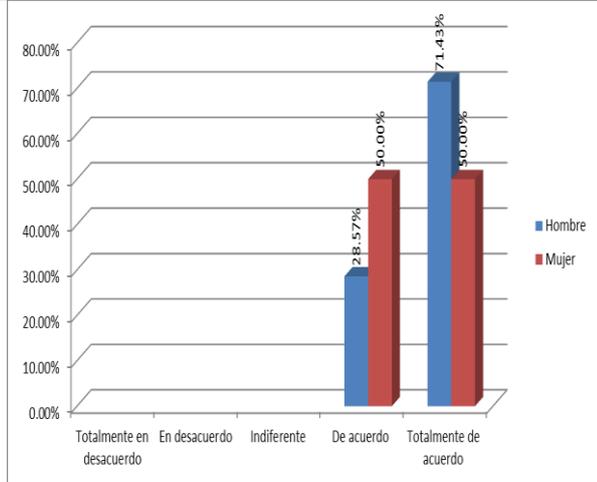
**Gráfico 43. Contrato colectivo 16 a 20 años**



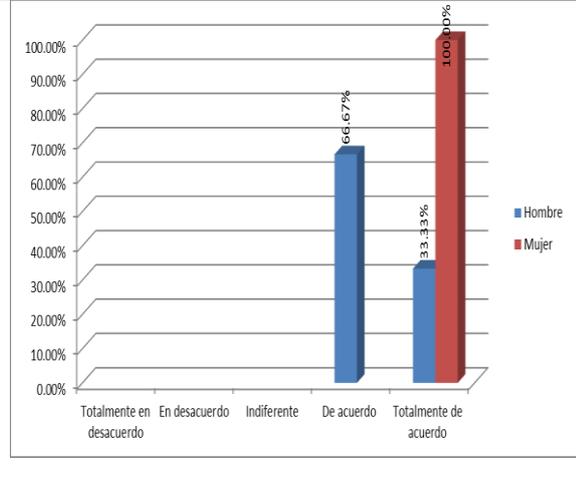
**Gráfico 44. Contrato individual 16 a 20 años**



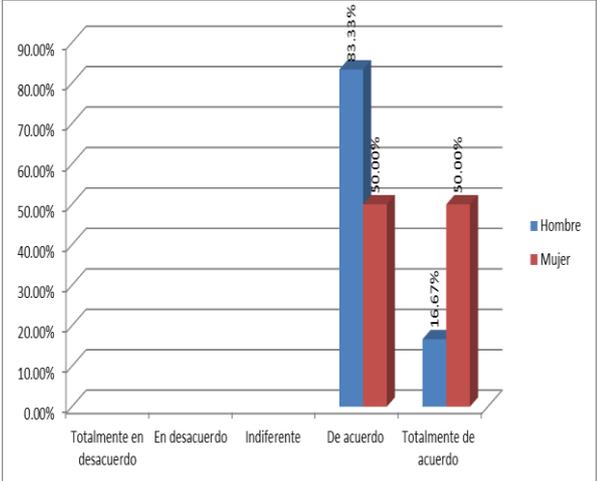
**Gráfico 45. Contrato colectivo 21 a 25 años**



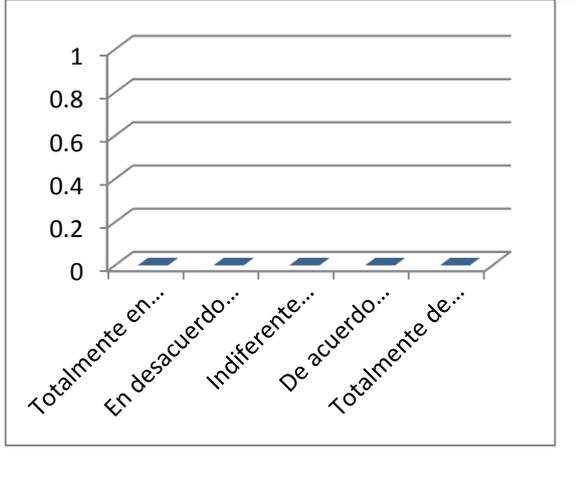
**Gráfico 46. Contrato individual 21 a 25 años**

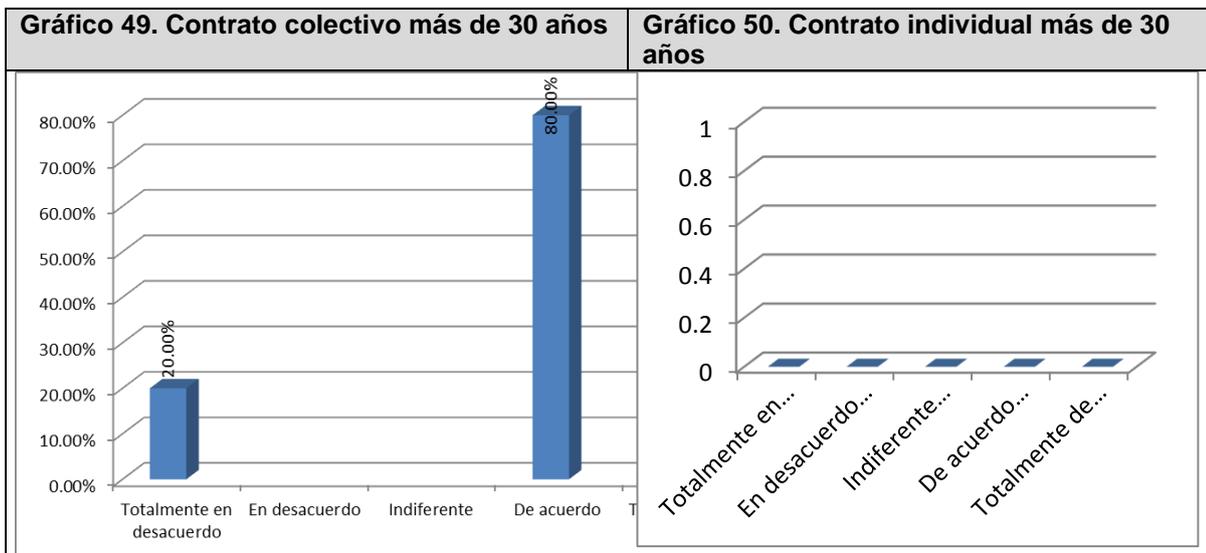


**Gráfico 47. Contrato colectivo 26 a 30 años**



**Gráfico 48. Contrato individual 26 a 30 años**



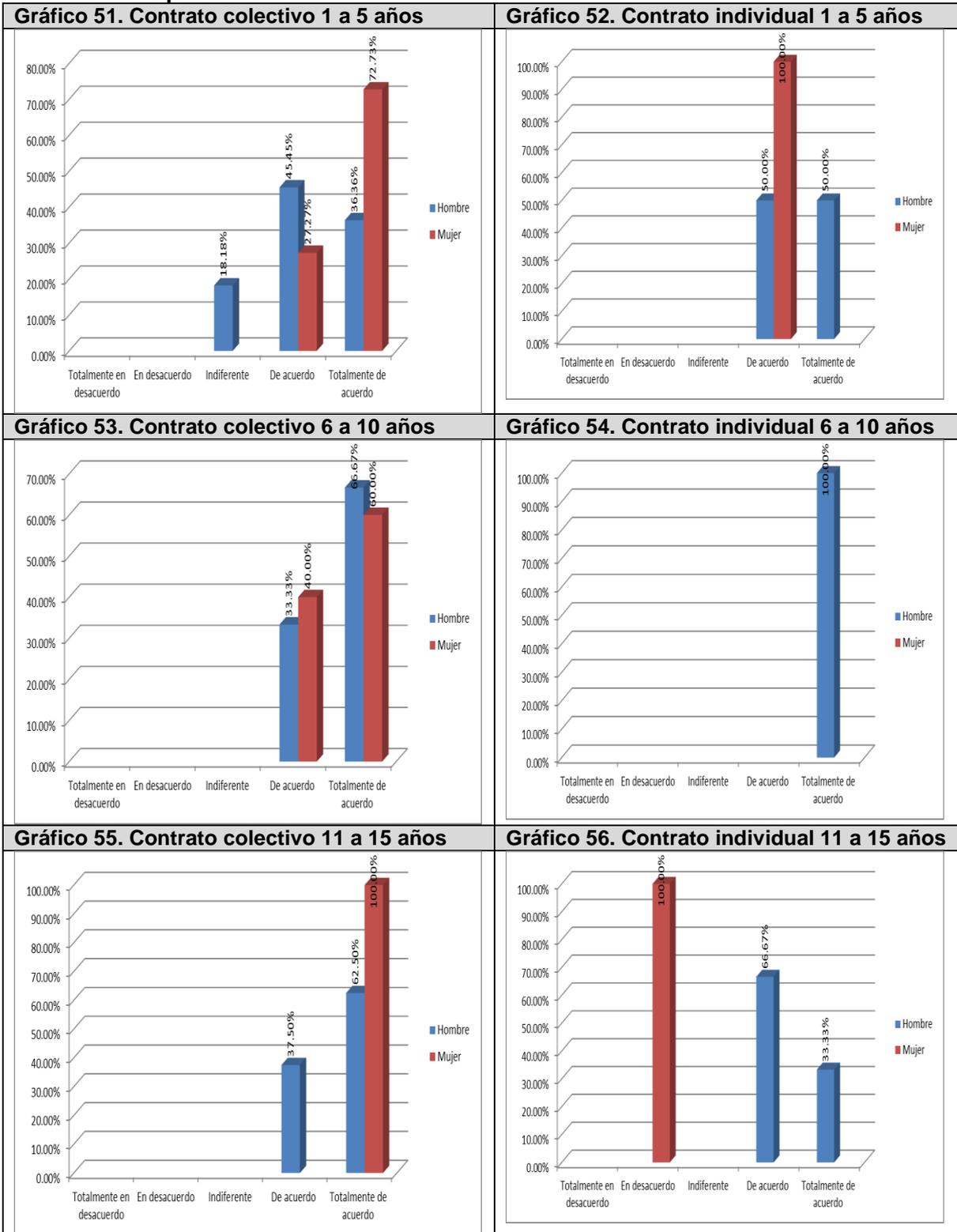


Fuente: elaboración propia

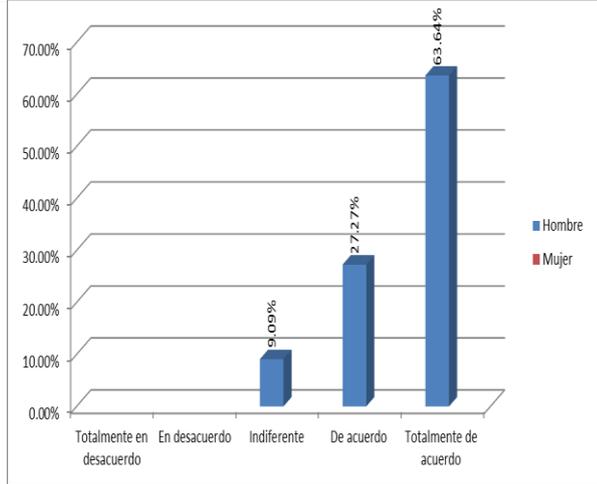
Al igual que en el enunciado anterior, en el que aquí hacemos referencia destaca la participación del sexo femenino tanto de contrato colectivo como de contrato individual. Para el caso de quienes comparten totalmente la idea de que trabajan en un ambiente dinámico que implica emprendimiento, creatividad y toma de riesgo, son el 75% de las trabajadoras de confianza tanto de edad reciente como intermedia así como el 60% de las trabajadoras sindicalizadas. A esta idea se suma la mitad de los hombres de entre 1 a 10 años de antigüedad de contrato individual, así como el 75% de trabajadores sindicalizados de antigüedad intermedia y avanzada.

Para el caso de quienes opinan parcialmente a favor, también se ve un predominio de opinión de sexo femenino, ya que el total de las trabajadoras de confianza de entre 11 a 20 años se manifiesta en este sentido, así como el 86% en promedio de las trabajadoras sindicalizadas de antigüedad reciente e intermedia. De parte de los hombres, aun cuando aportan a la idea, las proporciones son menores (67% en promedio para los trabajadores de confianza que cuentan con una antigüedad intermedia, y 55% para los trabajadores sindicalizados de antigüedad reciente e intermedia). Aquí tampoco se perciben indiferencias ni desacuerdos, lo que hace pensar en una cultura emprendedora y dispuesta a la toma de riesgos.

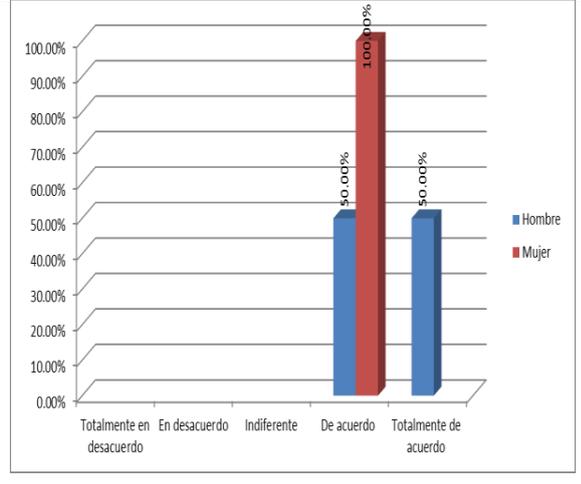
**Gráficos n° 51 a 64. Se muestran las proporciones de opinión por sexo, tipo de contrato y antigüedad laboral respecto al ítem “Existe un interés por los resultados de la producción para lograr una fuerte posición en el mercado. Los trabajadores somos muy competitivos y colaboramos para ello”.**



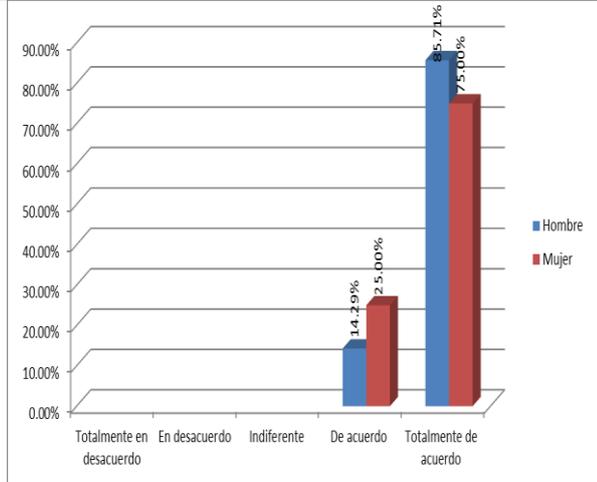
**Gráfico 57. Contrato colectivo 16 a 20 años**



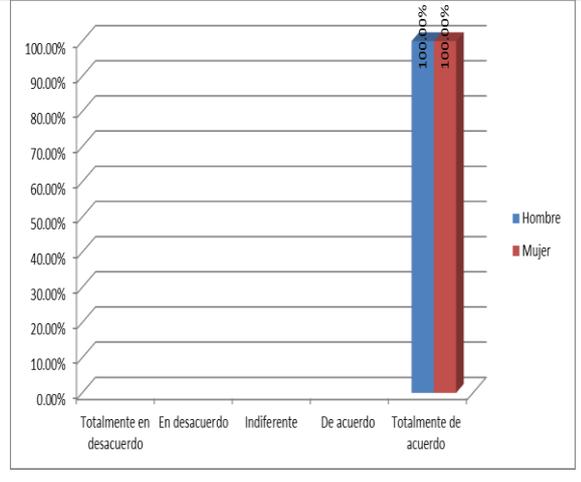
**Gráfico 58. Contrato individual 16 a 20 años**



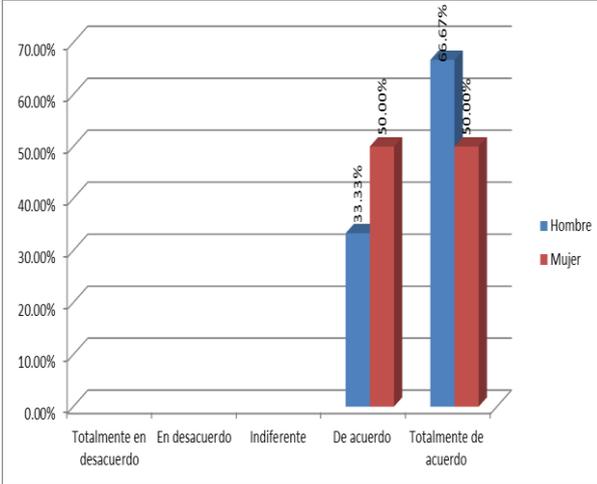
**Gráfico 59. Contrato colectivo 21 a 25 años**



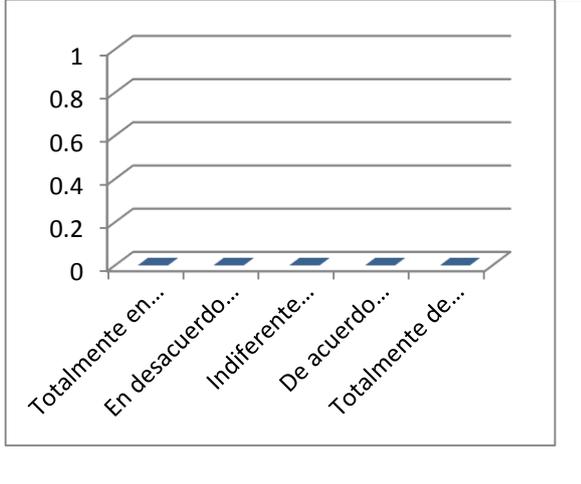
**Gráfico 60. Contrato individual 21 a 25 años**

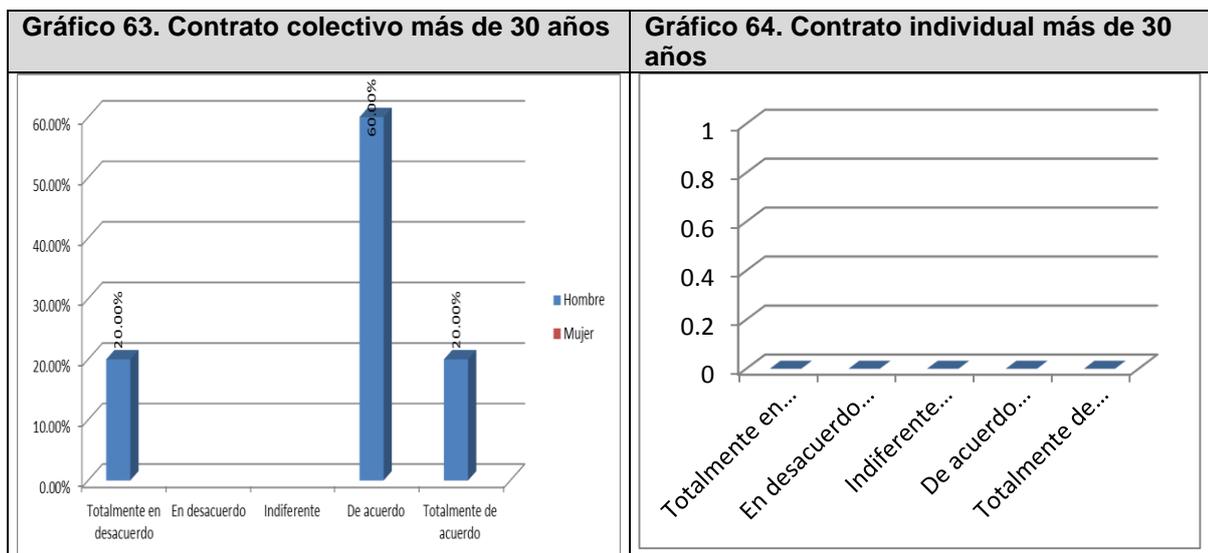


**Gráfico 61. Contrato colectivo 26 a 30 años**



**Gráfico 62. Contrato individual 26 a 30 años**





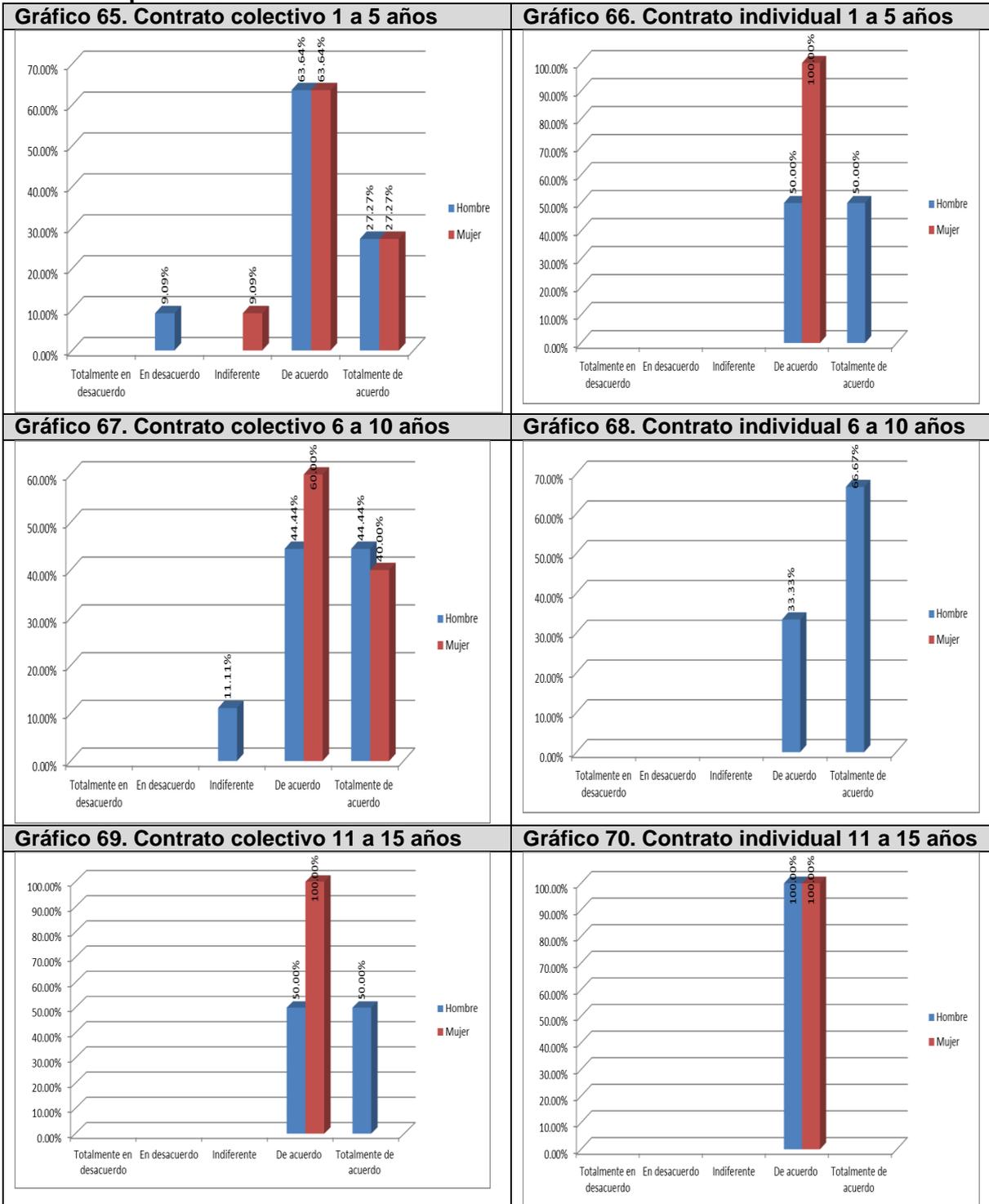
Fuente: elaboración propia

Respecto a la idea de que en la organización existe una fuerte tendencia a lograr una posición en el mercado a partir de los resultados de la producción y que ello lleve a exaltar la competencia de los colaboradores, es una idea que predomina en el personal de confianza, sobre todo en el sexo femenino. El total de las trabajadoras de 21 a 25 años de antigüedad se manifiesta convencida al igual que sus compañeros de entre 6 a 10, y 21 a 25 años, a diferencia del personal sindicalizado que presenta proporciones cercanas al 70% tanto en mujeres como en hombres.

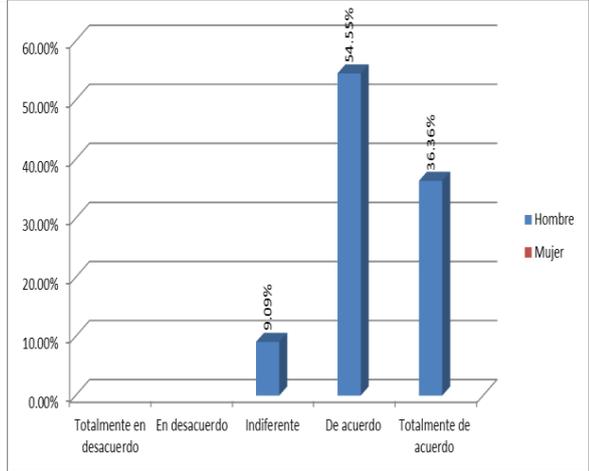
En la opinión parcial a favor, también se percibe mayor presencia del personal de confianza donde todas las mujeres de 1 a 5, y 16 a 20, se manifiestan, seguidas por el 67% de sus compañeros de entre 11 y 15 años de antigüedad. En contraste, el personal sindicalizado de ambos sexos y de antigüedad variable presentan su opinión parcialmente a favor, en un promedio cercano al 50%.

Es de considerar que en este caso, sí se manifiesta un desacuerdo considerable (100%) por las trabajadoras de confianza de entre 11 y 15 años de antigüedad. No obstante, dadas las proporciones antes comentadas, existe interés en el posicionamiento de la empresa con las condiciones que ello requiere.

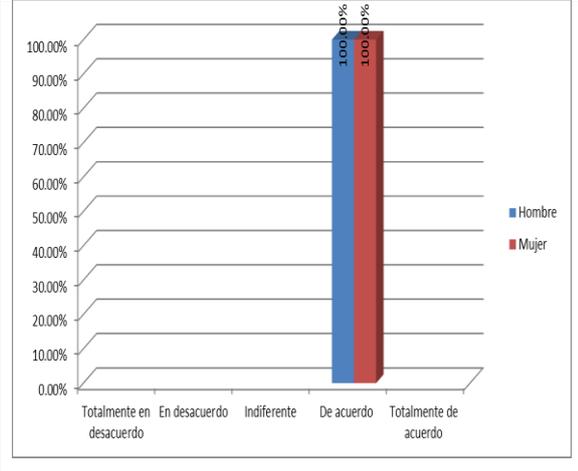
**Gráficos n° 65 a 78. Se muestran las proporciones de opinión por sexo, tipo de contrato y antigüedad laboral respecto al ítem “Se cuenta con una estructura definida, muy jerarquizada y formalizada donde los procedimientos y las reglas nos indican lo que tenemos que hacer”.**



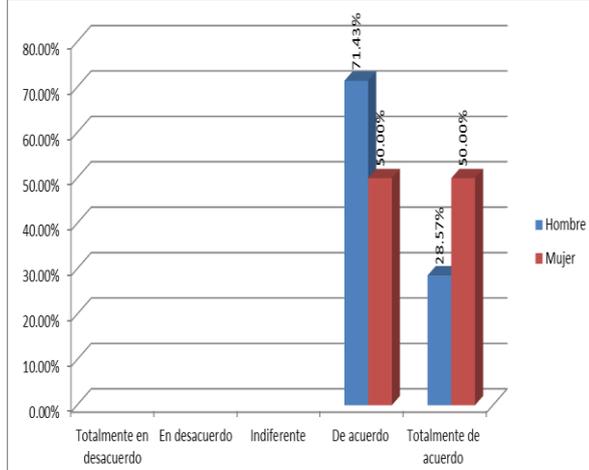
**Gráfico 71. Contrato colectivo 16 a 20 años**



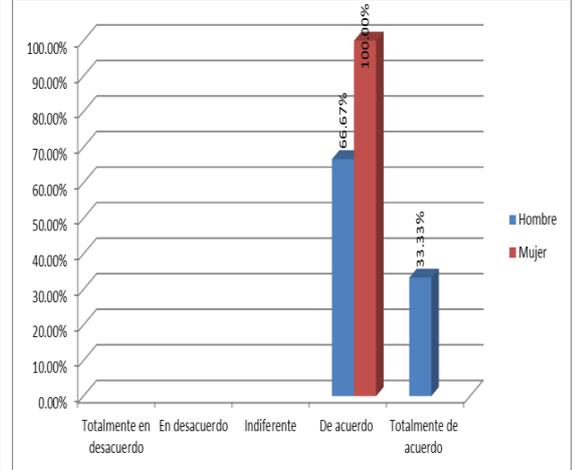
**Gráfico 72. Contrato individual 16 a 20 años**



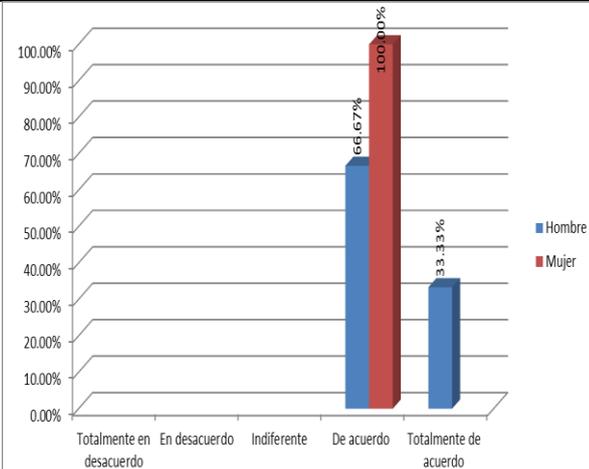
**Gráfico 73. Contrato colectivo 21 a 25 años**



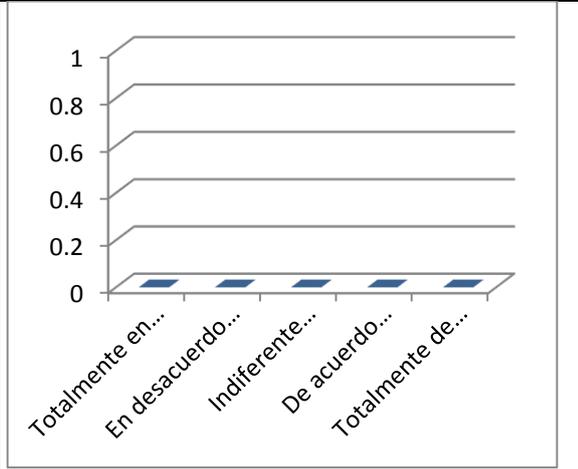
**Gráfico 74. Contrato individual 21 a 25 años**

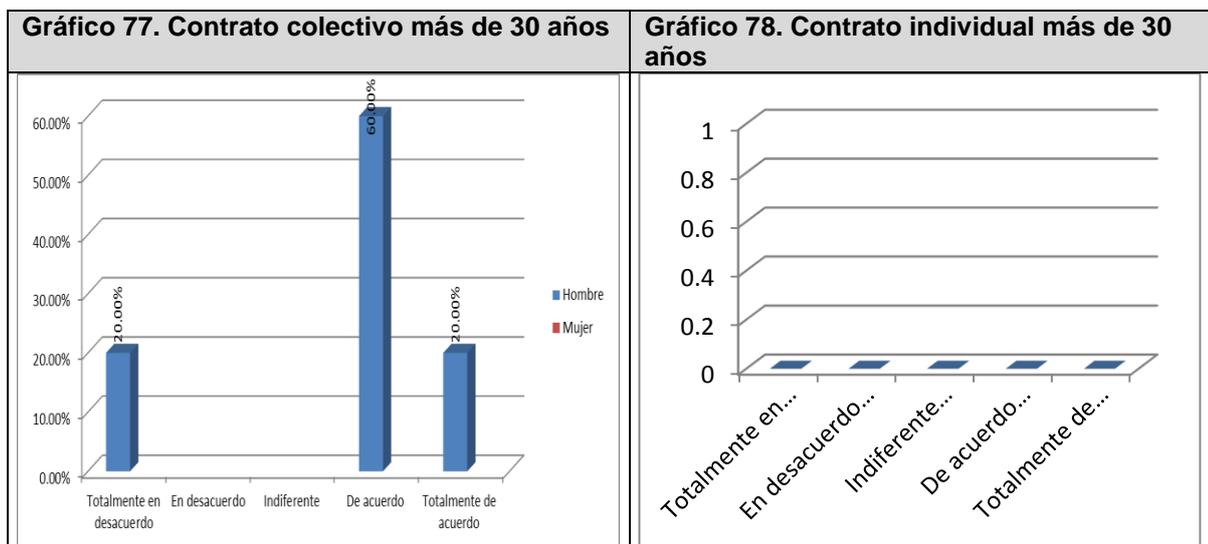


**Gráfico 75. Contrato colectivo 26 a 30 años**



**Gráfico 76. Contrato individual 26 a 30 años**





Fuente: elaboración propia

La percepción de que la fábrica cuenta con una estructura organizacional definida, y que en conjunto con las normas y los procedimientos formaliza el quehacer que allí se desarrolla no es una percepción que muestre una contundencia de opinión; sólo una proporción cercana al 70% de los trabajadores de confianza de 6 a 10 años de antigüedad se manifestó completamente a favor de ella, en tanto que sus compañeros sindicalizados lo hizo en un promedio de 42%.

Donde se observa mayor participación es en la opinión parcial a favor, donde destaca el personal femenino, sobre todo de contrato individual, que en cuatro cohortes de antigüedad reciente e intermedia se manifiestan en su totalidad, en conjunto con dos cohortes de sus compañeros también de antigüedad intermedia.

De parte del personal sindicalizado sobresalen con una opinión parcial a favor de esta percepción, dos cohortes de trabajadoras de edad intermedia con una participación total, así como en menor proporción sus compañeros y compañeras (65% y 62% en promedio, respectivamente)

No se visualizan opiniones de peso en contra ni de indiferencia en referencia a esta idea, lo que refuerza la tendencia hacia la cultura tipo jerárquico mencionada al inicio del análisis de esta Dimensión Clave.

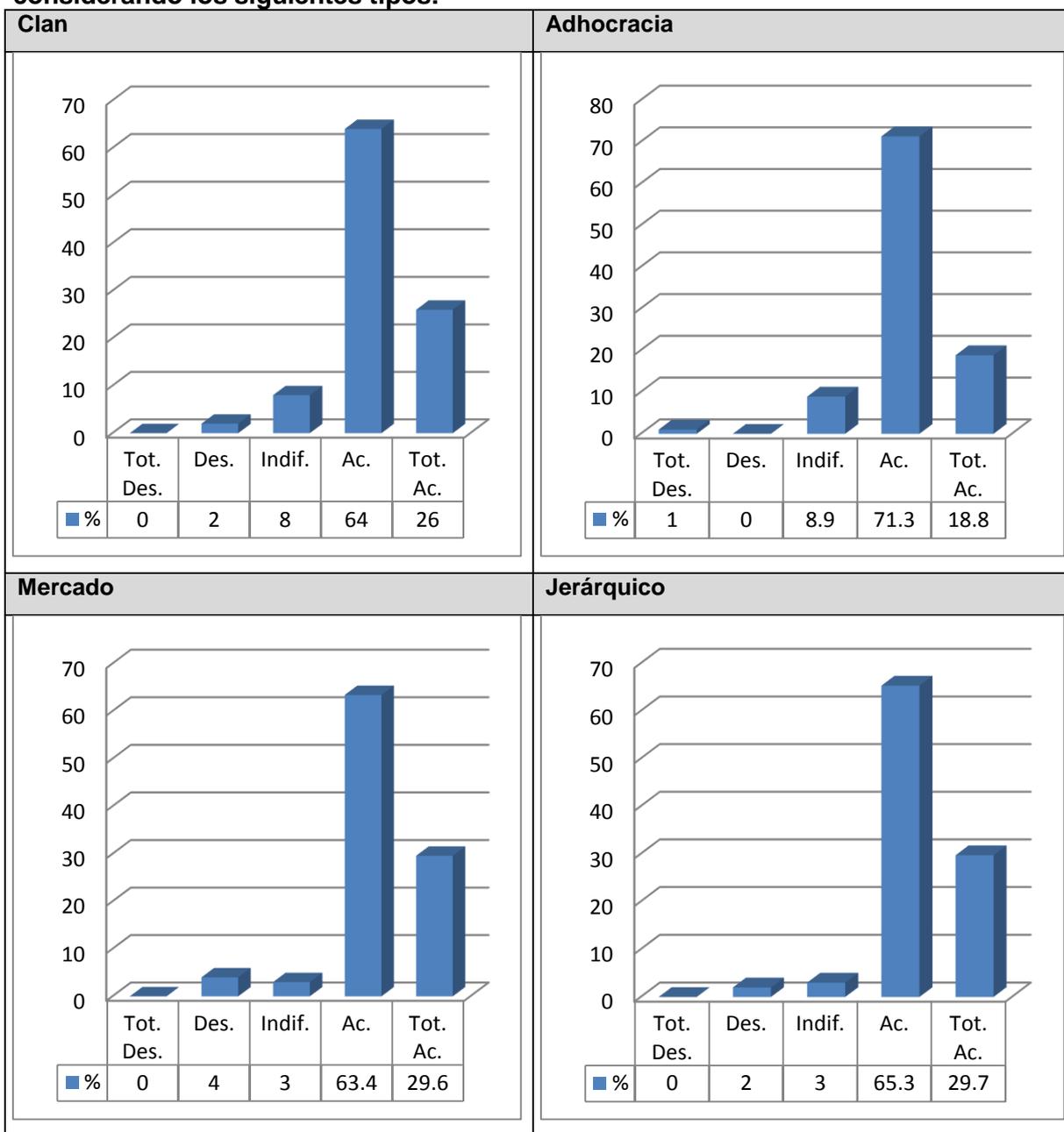
## **Dimensión clave N° 2. *Liderazgo organizacional.***

Esta segunda dimensión clave se refiere al estilo de actuación del equipo directivo respecto a la orientación del quehacer en la fábrica para lograr los propósitos establecidos. A fin de identificar el tipo de cultura bajo este enfoque, se consideraron los siguientes ítems.

1. Los gerentes son un claro ejemplo del comportamiento laboral y de cómo hacer las cosas; siempre están dispuestos a ayudar a su personal.
2. Los gerentes muestran un espíritu emprendedor orientado a asumir riesgos ante los cambios del entorno. Visualizan las amenazas y tratan de convertirlas en oportunidades.
3. Los gerentes apuestan por la competitividad y son exigentes en cuanto al trabajo a desarrollar para lograr los resultados en la producción planificada.
4. El equipo directivo es el elemento central del funcionamiento de la fábrica: organiza y coordina las actividades a desarrollar apostando por la eficiencia, y supervisa los resultados en el marco de la normatividad establecida.

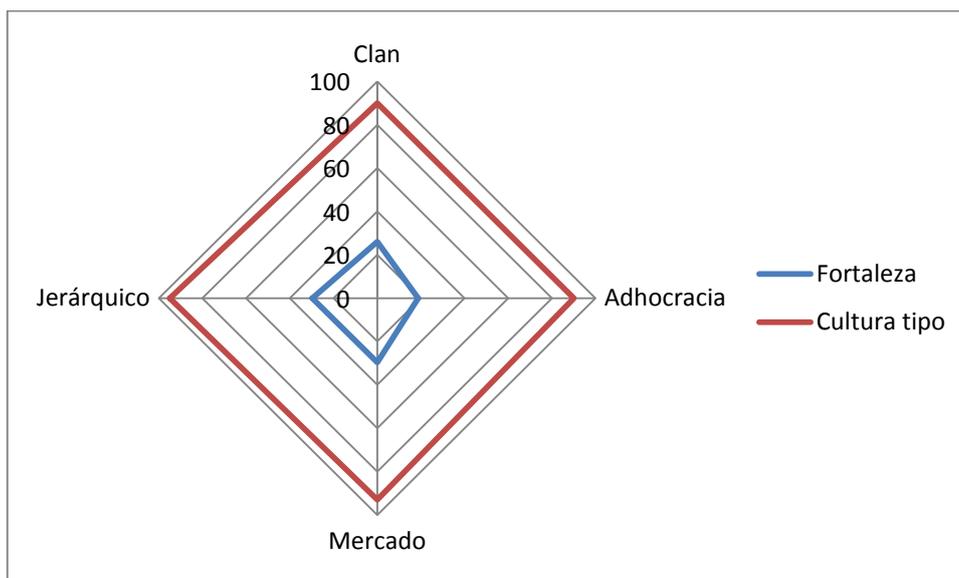
Los resultados fueron los siguientes:

**Gráficos n° 79 a 82. Se muestran las proporciones totales de opinión general en relación al *Liderazgo organizacional* en la fábrica Nestlé de la ciudad de Coatepec, Veracruz, considerando los siguientes tipos:**



Fuente: elaboración propia

**Gráfico n° 83. Se muestran los resultados de la tendencia hacia la fortaleza de la cultura, respecto a la dimensión *liderazgo organizacional*.**

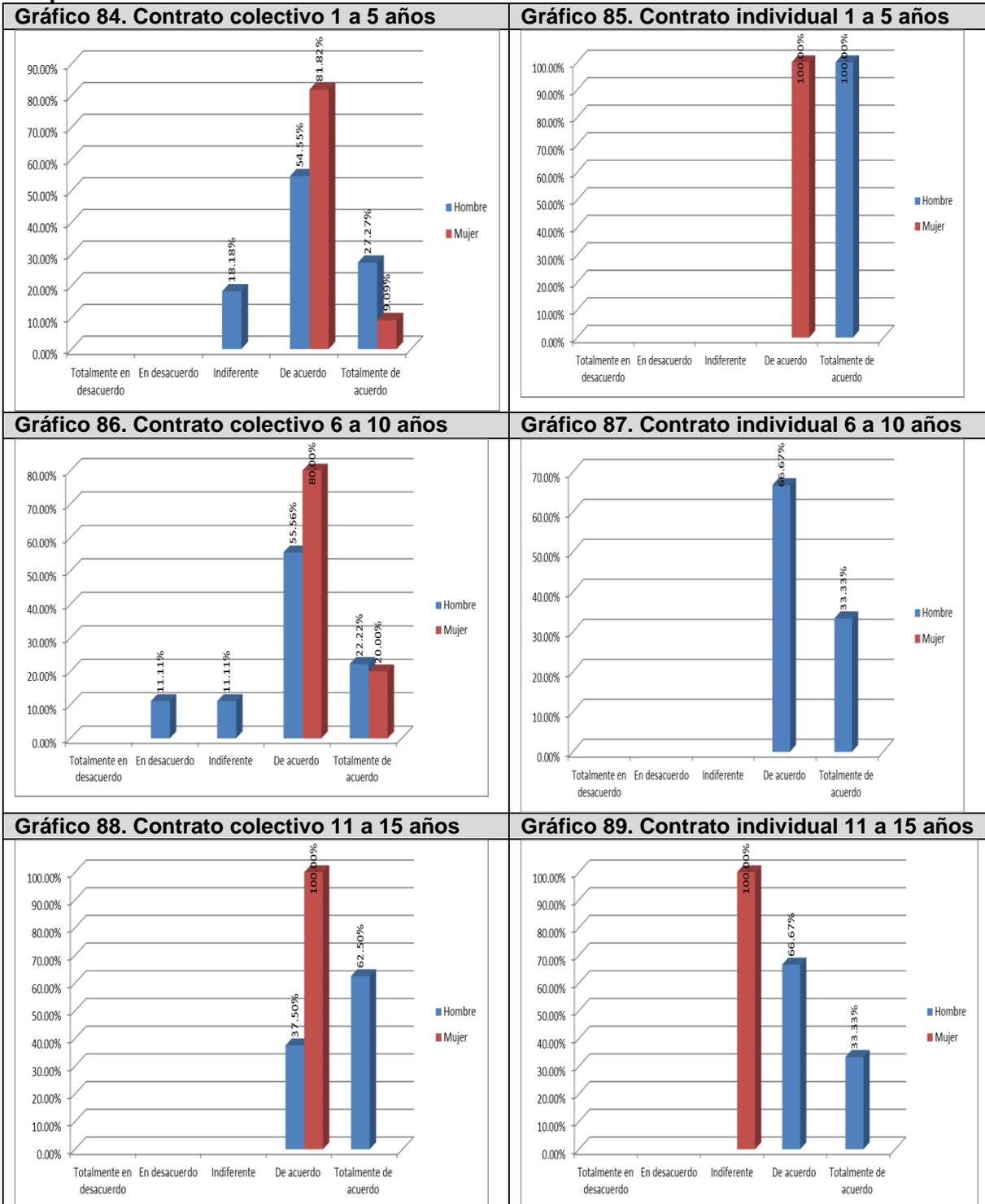


Fuente: elaboración propia

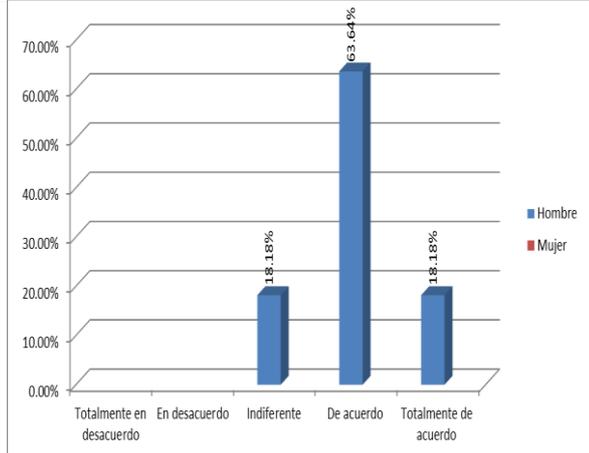
En el caso de la dimensión referida al estilo de liderazgo ejercido en la organización, al igual que en el caso anterior y acorde a la opinión de los encuestados, también es factible visualizar la presencia de los cuatro tipos de cultura al interior de la fábrica, sólo que aquí la inclinación se da principalmente hacia el tipo *Jerárquico*, seguida del tipo *Mercado*. Ello hace suponer que el equipo directivo asume su responsabilidad como actor principal del quehacer productivo de la fábrica, fungiendo como planificador, organizador, coordinador y supervisor del trabajo a desarrollar, siempre en consideración de la normatividad allí establecida. Además, se concibe a los líderes como gente que apuesta para lograr los propósitos establecidos, con un sentido hacia la innovación y a la asunción de riesgos, con capacidad para conducir los equipos de trabajo.

Acorde a los datos que se muestran en el gráfico número 83, y a diferencia de la dimensión anterior, aquí no se percibe una razón de peso para considerar una fortaleza hacia cualquiera de los cuatro tipos culturales. A continuación se presentan los resultados de las opiniones que corresponden, por sexo, tipo de contrato y antigüedad laboral.

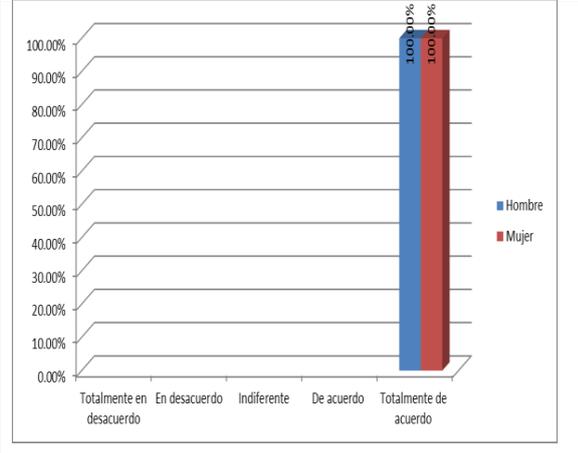
**Gráficos n° 84 a 97. Se muestran las proporciones de opinión por sexo, tipo de contrato y antigüedad laboral respecto al ítem “Los gerentes son un claro ejemplo del comportamiento laboral y de cómo hacer las cosas; siempre están dispuestos a ayudar a su personal”.**



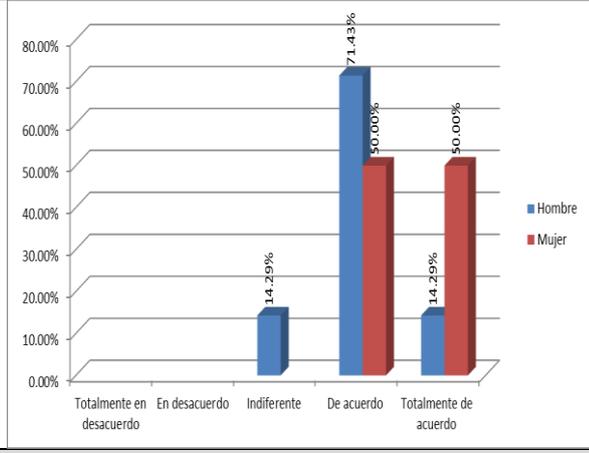
**Gráfico 90. Contrato colectivo 16 a 20 años**



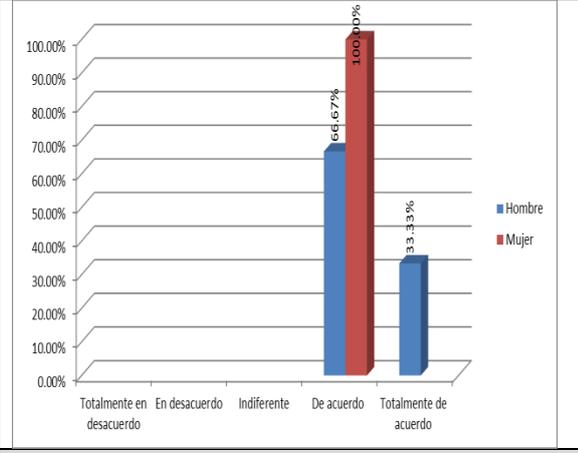
**Gráfico 91. Contrato individual 16 a 20 años**



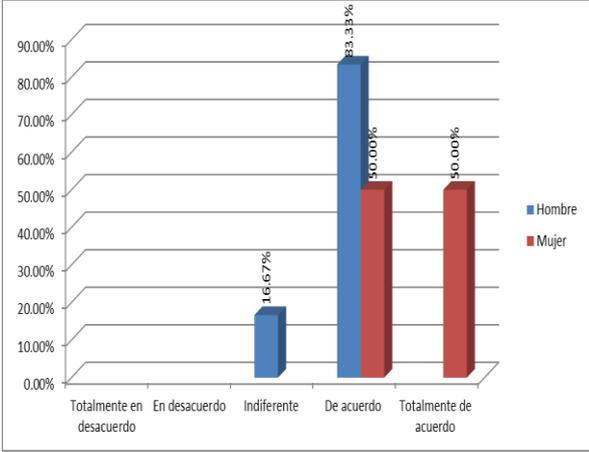
**Gráfico 92. Contrato colectivo 21 a 25 años**



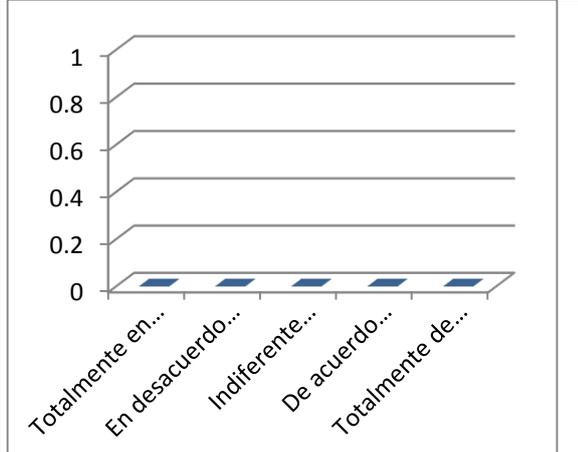
**Gráfico 93. Contrato individual 21 a 25 años**

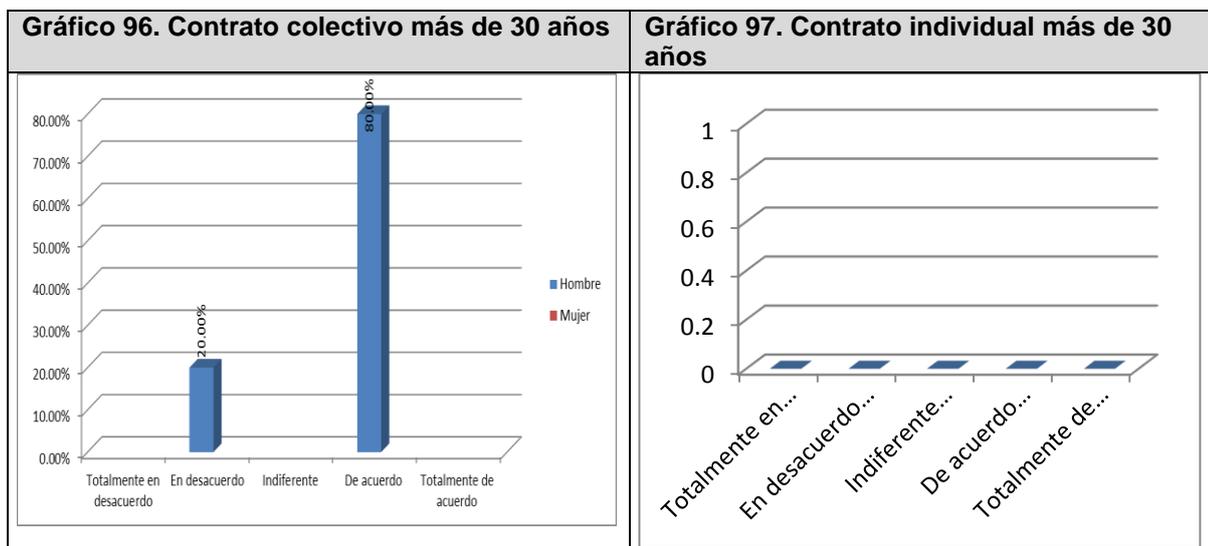


**Gráfico 94. Contrato colectivo 26 a 30 años**



**Gráfico 95. Contrato individual 26 a 30 años**





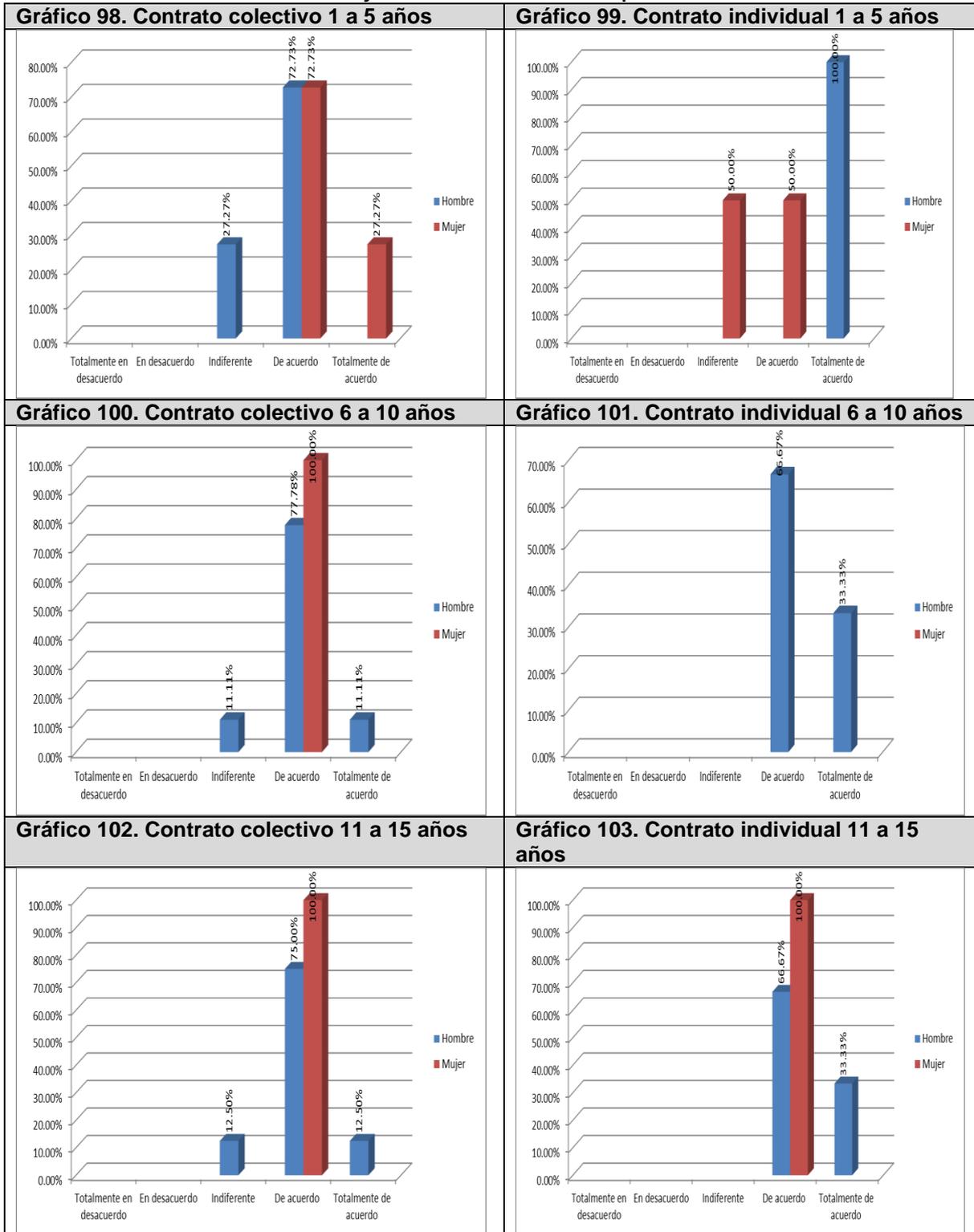
Fuente: elaboración propia

Pensando en una cultura tipo Clan, donde los gerentes se constituyen como un ejemplo del comportamiento laboral en la entidad productiva, dispuestos a contribuir con orientación a sus colaboradores, el personal de confianza tiene mayor peso en la opinión. Tanto hombres como mujeres de antigüedad reciente como intermedia se manifiestan completamente de acuerdo con esta idea, con una participación un tanto mayor de los hombres. En contraste, el personal sindicalizado de ambos sexos opina en proporción menor (56%, en promedio).

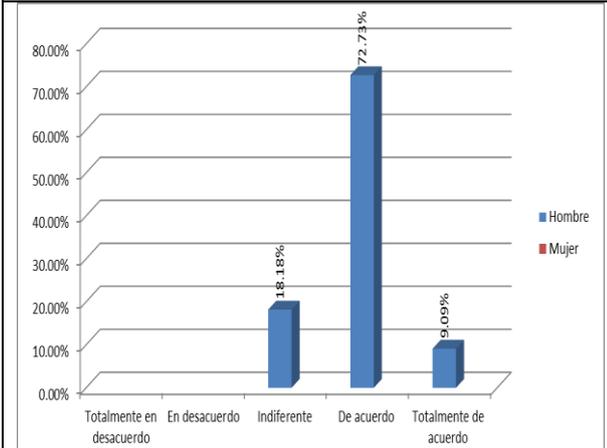
En cuanto a la opinión parcial, son las trabajadoras de confianza (1 a 5, y 21 a 25 años de antigüedad) las que se manifiestan en su totalidad; de los hombres, sólo un segmento (6 a 10 años de antigüedad) lo hace de manera total y el 67% de antigüedad intermedia. Ello, en contraste con el personal sindicalizado donde sólo una cohorte de mujeres (11 a 15 años de antigüedad) opina en su totalidad, mientras que el resto de sus compañeros y compañeras de antigüedades reciente e intermedia lo hace en una proporción cercana al 80%.

Aun cuando existe un segmento de trabajadoras de confianza que se manifiesta indiferente, los datos expresados dejan ver la orientación al tipo de cultura Clan en esta fábrica, sobre todo, como ya se comentó, por el personal de confianza.

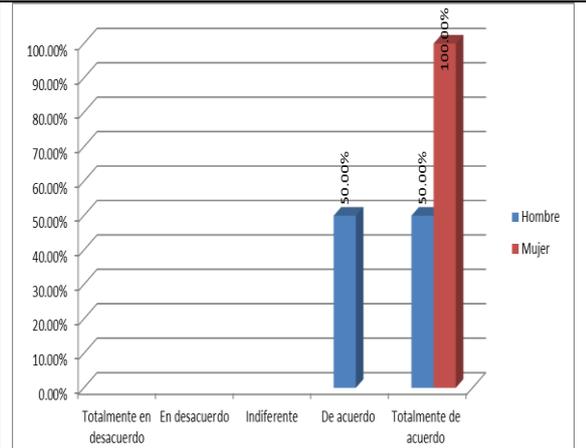
Gráficos n° 98 a 111. Se muestran las proporciones de opinión por sexo, tipo de contrato y antigüedad laboral respecto al ítem “Los gerentes muestran un espíritu emprendedor orientado a asumir riesgos ante los cambios del entorno. Visualizan las amenazas y tratan de convertirlas en oportunidades”.



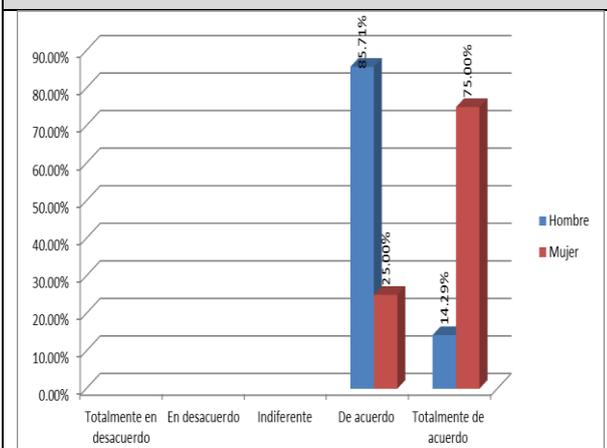
**Gráfico 104. Contrato colectivo 16 a 20 años**



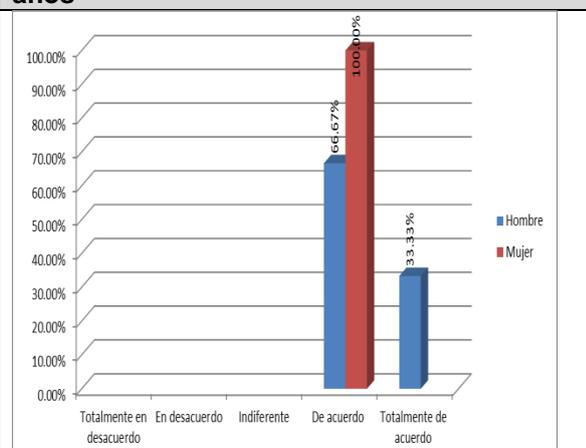
**Gráfico 105. Contrato individual 16 a 20 años**



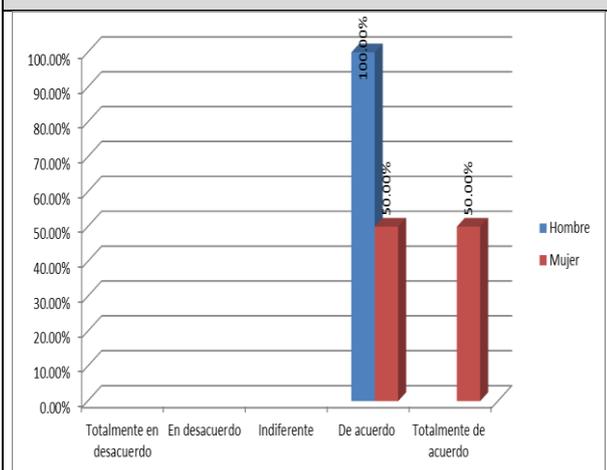
**Gráfico 106. Contrato colectivo 21 a 25 años**



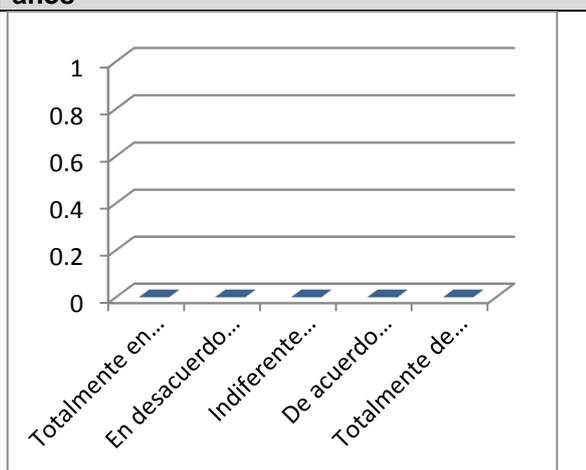
**Gráfico 107. Contrato individual 21 a 25 años**

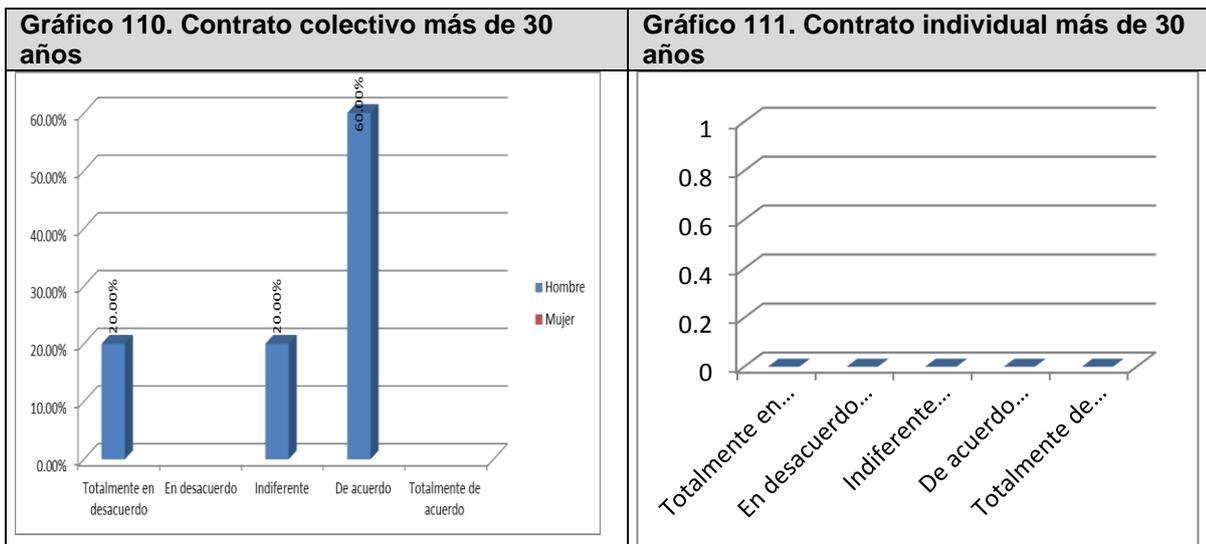


**Gráfico 108. Contrato colectivo 26 a 30 años**



**Gráfico 109. Contrato individual 26 a 30 años**





Fuente: elaboración propia

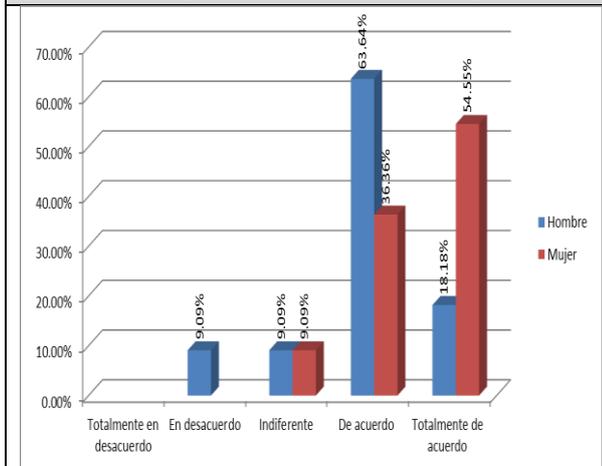
La idea de que los gerentes de la fábrica cuentan con un espíritu emprendedor orientado a la asunción de riesgos y con capacidad para transformar amenazas en oportunidades – cultura tipo Adhocracia-, parece tener mayor aceptación entre el personal de confianza que en el sindicalizado. Ello lo avala por un lado la opinión totalmente a favor tanto de las mujeres como de los hombres con antigüedad de 16 a 20 años, y 1 a 5 años respectivamente.

En el caso de la opinión parcialmente a favor, se encuentra mayor equilibrio en las dos categorías de contratación mas no en cuanto a género se refiere, ya que la mayor participación proporcional al 100% está a cargo de las mujeres aun cuando los hombres se manifiestan en alrededor del 70% en promedio.

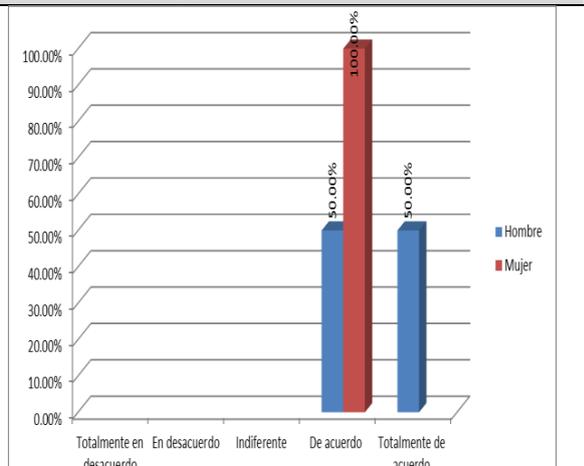
Es de destacar la indiferencia manifiesta por los trabajadores sindicalizados con más de 30 años de servicio, y de las trabajadoras de confianza de entre 1 y 5 años de antigüedad con proporciones del 20% para los primeros y 50% para las segundas. La tendencia a este tipo de cultura es menor que el de tipo Clan como se dejó ver en el análisis anterior.

**Gráficos n° 112 a 125. Se muestran las proporciones de opinión por sexo, tipo de contrato y antigüedad laboral respecto al ítem “Los gerentes apuestan por la competitividad y son exigentes en cuanto al trabajo a desarrollar para lograr los resultados de la producción planificada”.**

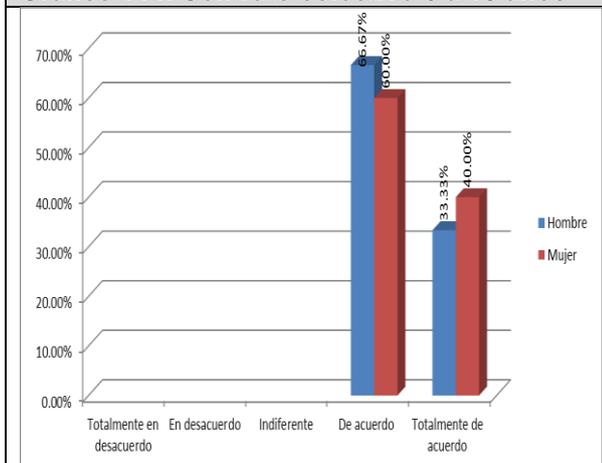
**Gráfico 112. Contrato colectivo 1 a 5 años**



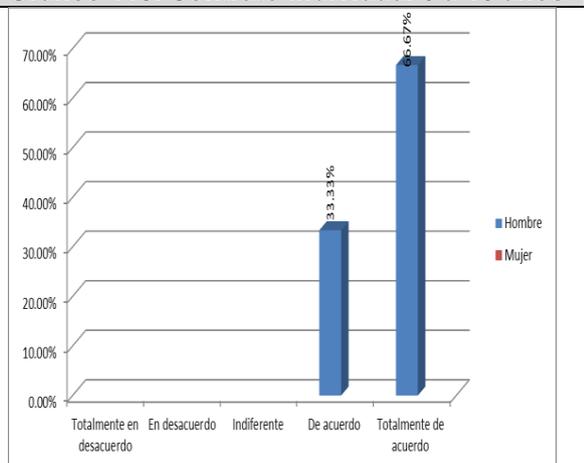
**Gráfico 113. Contrato individual 1 a 5 años**



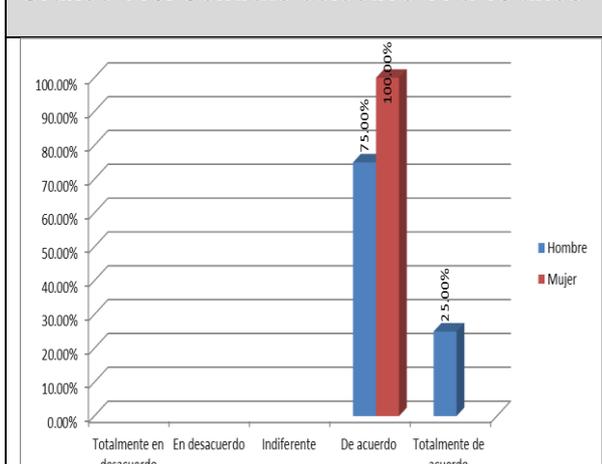
**Gráfico 114. Contrato colectivo 6 a 10 años**



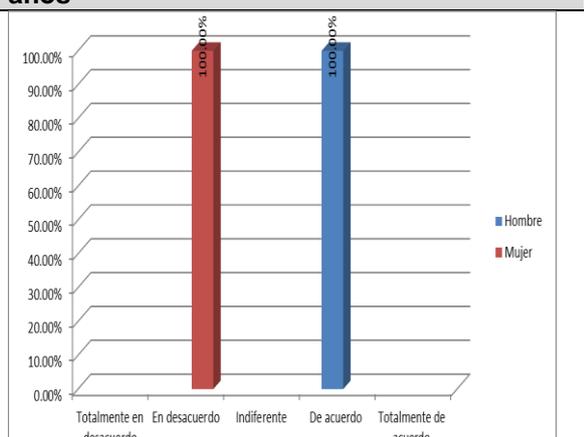
**Gráfico 115. Contrato individual 6 a 10 años**



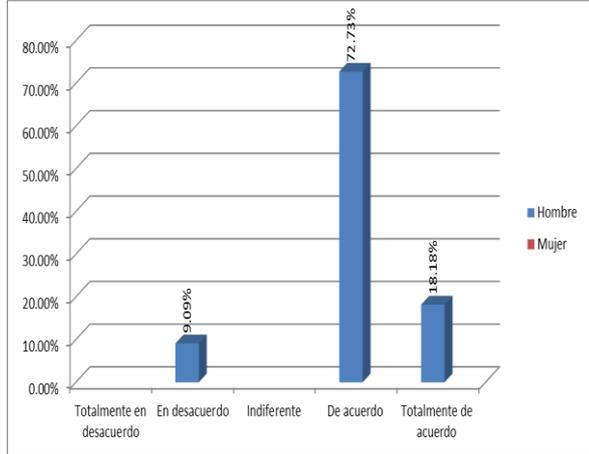
**Gráfico 116. Contrato colectivo 11 a 15 años**



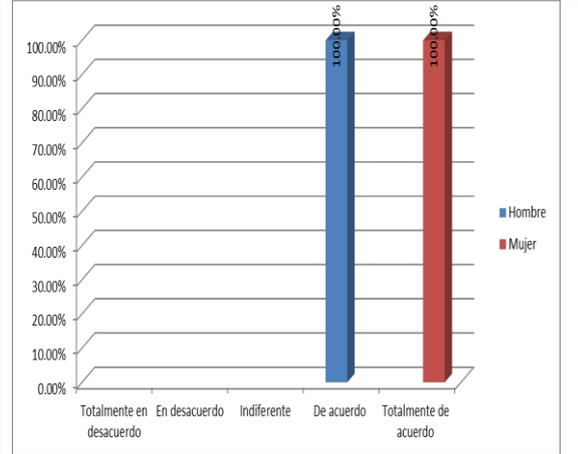
**Gráfico 117. Contrato individual 11 a 15 años**



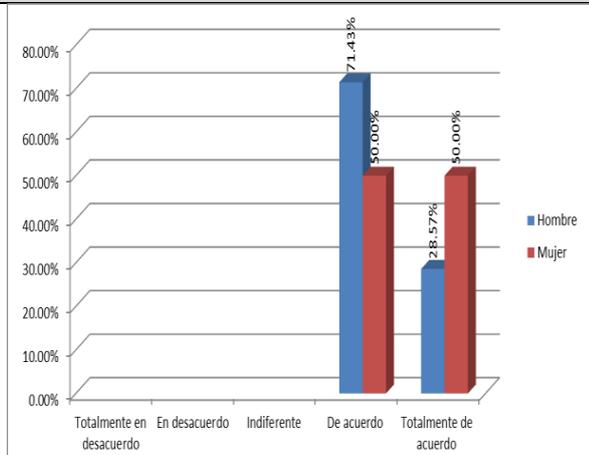
**Gráfico 118. Contrato colectivo 16 a 20 años**



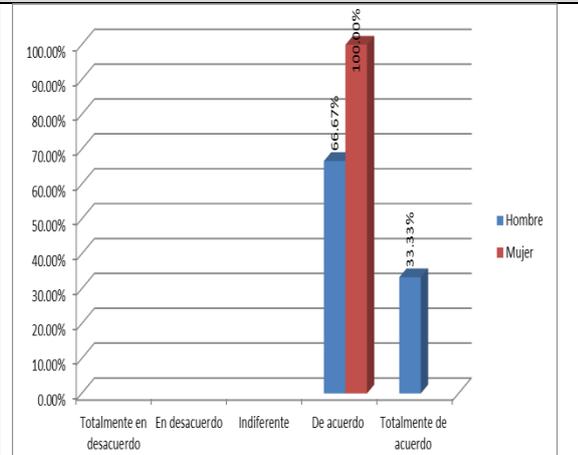
**Gráfico 119. Contrato individual 16 a 20 años**



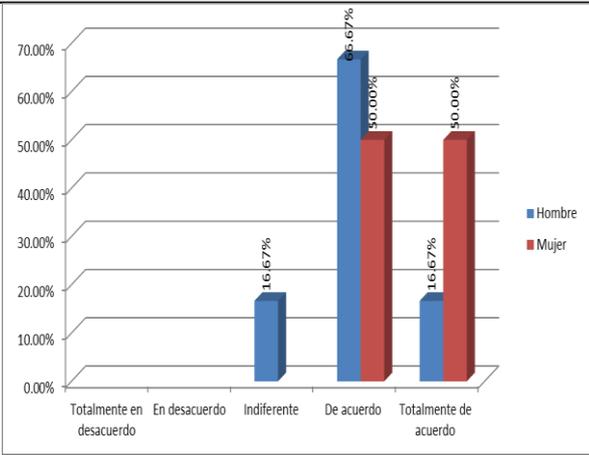
**Gráfico 120. Contrato colectivo 21 a 25 años**



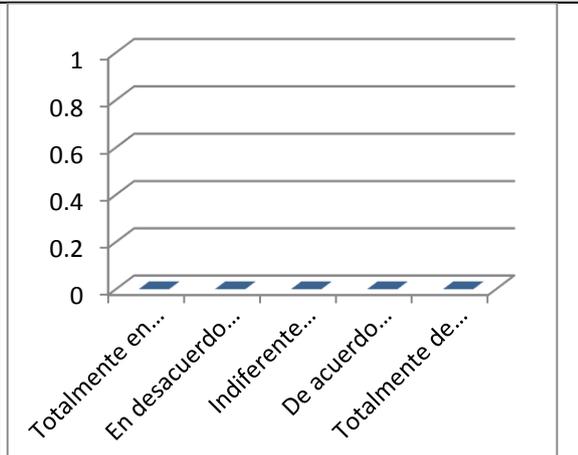
**Gráfico 121. Contrato individual 21 a 25 años**

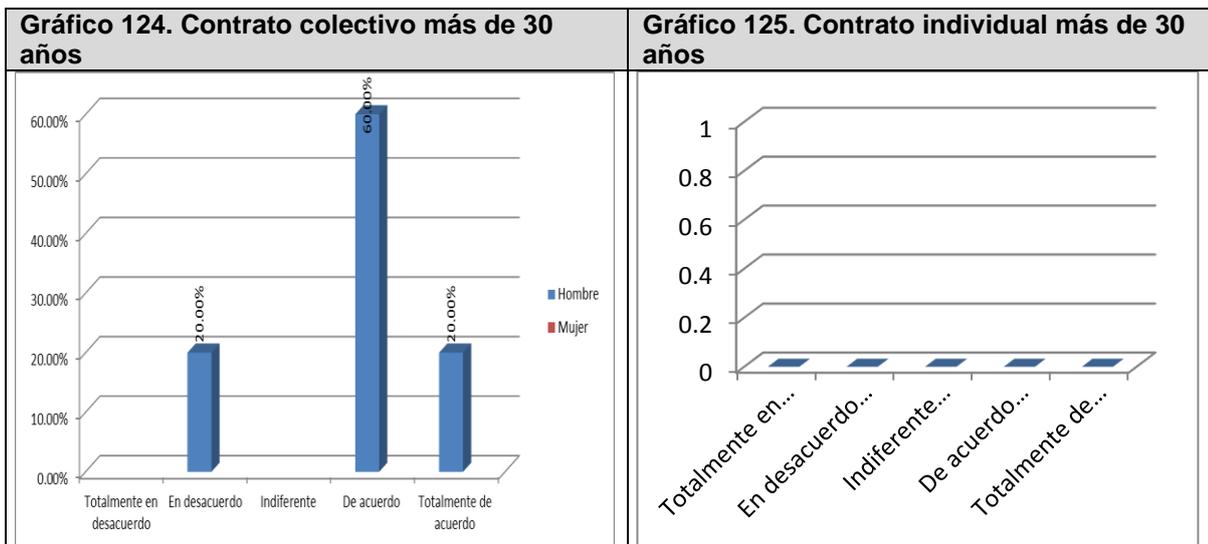


**Gráfico 122. Contrato colectivo 26 a 30 años**



**Gráfico 123. Contrato individual 26 a 30 años**



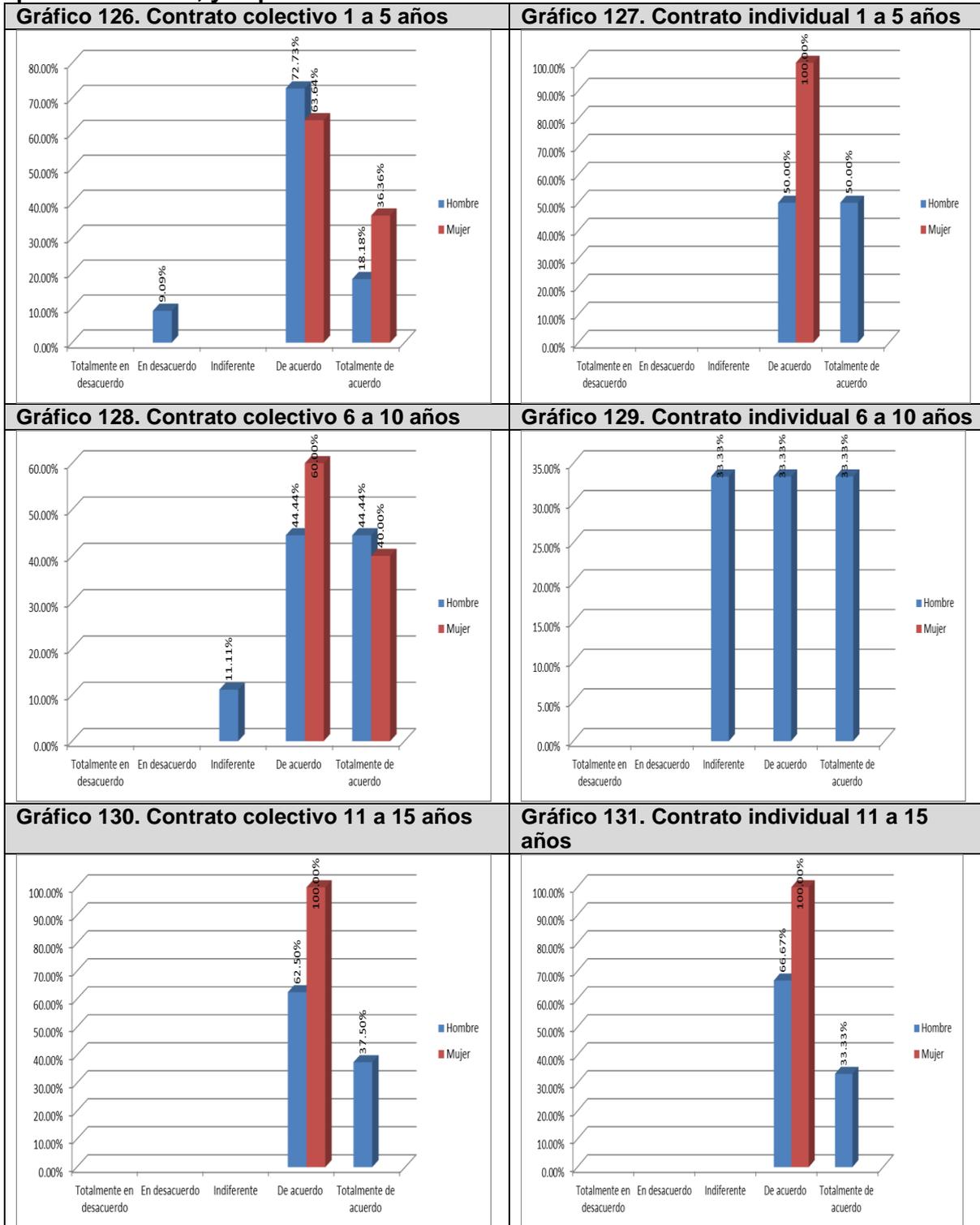


Fuente: elaboración propia

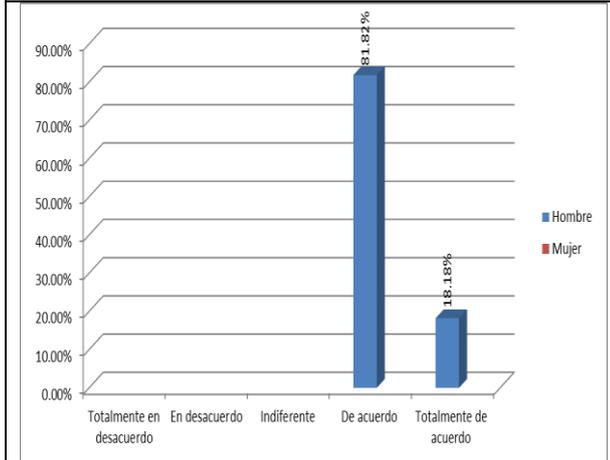
En cuanto a la percepción de que en la fábrica existe un estilo de liderazgo competitivo y exigente respecto al trabajo a desarrollar que corresponde a una cultura tipo Mercado, también se percibe un predominio por parte del personal de confianza -aun cuando un sector de las mujeres (11 a 15 años de antigüedad) se manifiesta en desacuerdo-. Quienes opinan totalmente a favor son todas las trabajadoras con antigüedad de entre 16 y 20 años, seguidas de los hombres de 6 a 10 años de antigüedad, con un 67%. La opinión parcialmente a favor, la manifiestan todas las trabajadoras de 1 y 5, y 21 a 25 años de antigüedad, en tanto que la de los hombres se da, principalmente, en quienes tienen una antigüedad entre 11 y 20 años, seguidos de los que tienen entre 21 y 25 años de trabajo en la empresa en una proporción del 67%.

En contraste, del personal sindicalizado destaca sólo las mujeres con antigüedad de 11 a 15 años en su totalidad, se manifiestan parcialmente a favor de la idea planteada para esta postura. El resto, del personal que allí labora, opina en proporciones menores de hasta un 68 %.

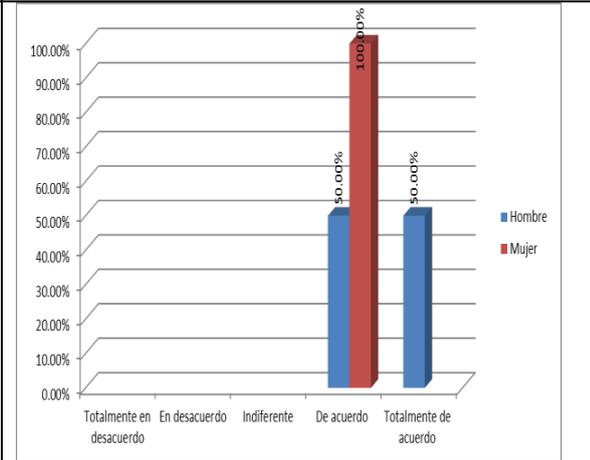
**Gráficos n° 126 a 139. Se muestran las proporciones de opinión por sexo, tipo de contrato y antigüedad laboral respecto al ítem “El equipo directivo es el elemento central del funcionamiento de la fábrica: organiza y coordina las actividades a desarrollar apostando por la eficiencia, y supervisa los resultados en el marco de la normatividad establecida”.**



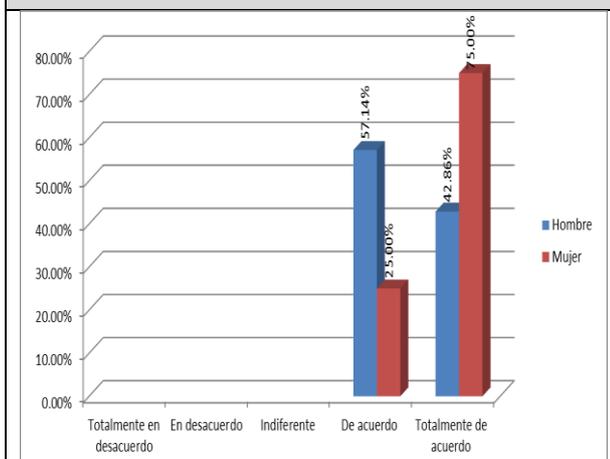
**Gráfico 132. Contrato colectivo 16 a 20 años**



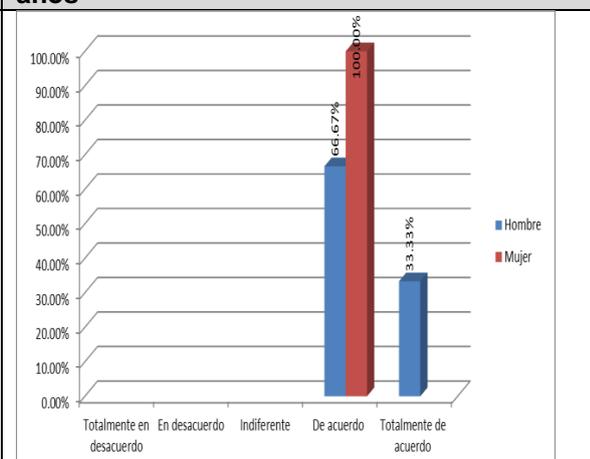
**Gráfico 133. Contrato individual 16 a 20 años**



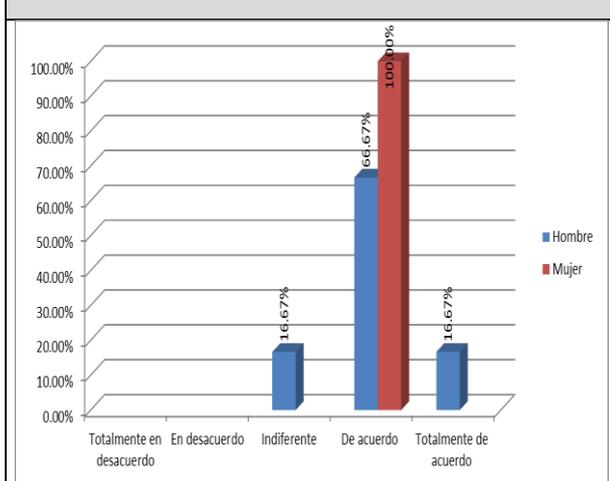
**Gráfico 134. Contrato colectivo 21 a 25 años**



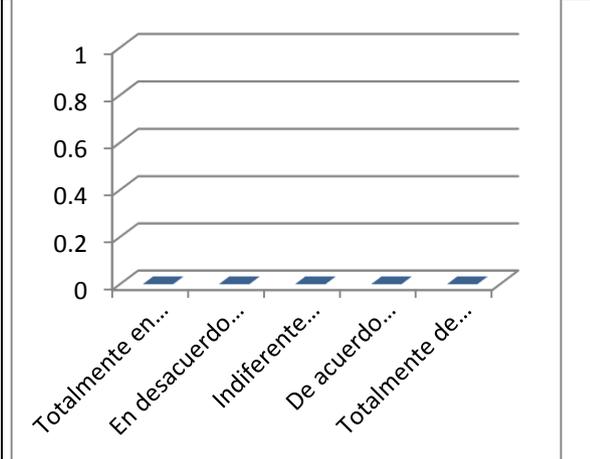
**Gráfico 135. Contrato individual 21 a 25 años**

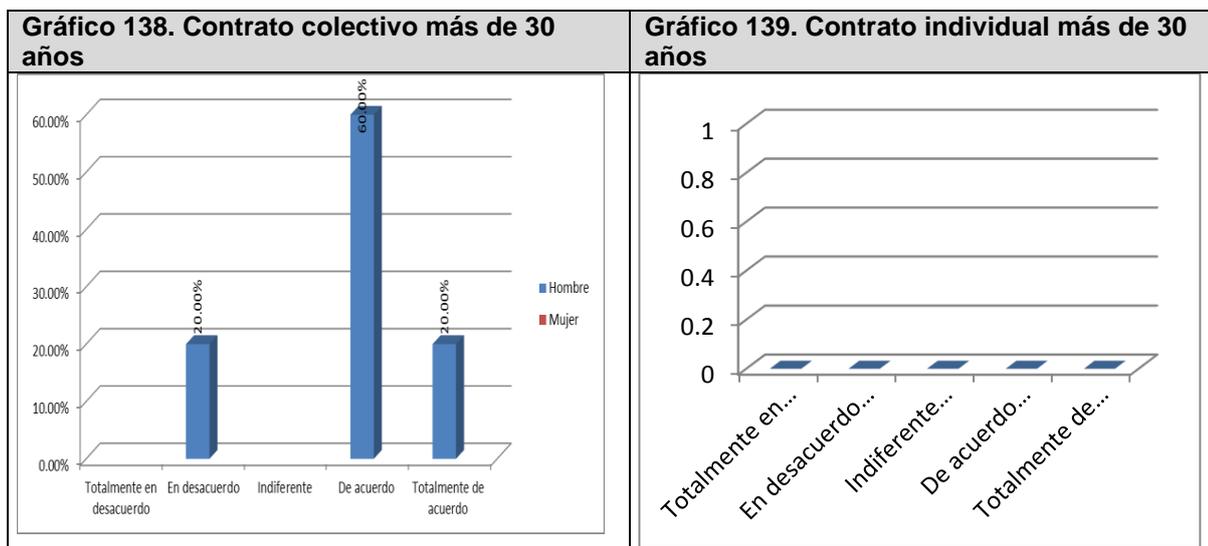


**Gráfico 136. Contrato colectivo 26 a 30 años**



**Gráfico 137. Contrato individual 26 a 30 años**





Fuente: elaboración propia

En cuanto a la opinión sobre el protagonismo del equipo directivo como elemento central del funcionamiento de la fábrica –cultura tipo Jerárquico–, resalta el hecho de que la opinión totalmente a favor de esta postura sólo la presenta una porción de las trabajadoras sindicalizadas de antigüedad intermedia (75%).

Quienes manifiestan estar parcialmente de acuerdo y en su totalidad son las trabajadoras de confianza de entre 1 y 5, y 11 a 25 años de antigüedad laboral así como una parte de los trabajadores de esta categoría de contratación en una proporción menor (67%). En contraste, del personal sindicalizado destaca el sexo femenino quien con una antigüedad intermedia y en su totalidad, se manifiestan. El resto de sus compañeras y compañeros lo hacen en proporciones más bajas (65%) en promedio.

No se perciben indiferencias ni desacuerdos de peso, por lo que aun cuando la participación es menor que en las culturas tipo Clan y Mercado para esta Dimensión, existe cierta tendencia a considerarla por parte del personal de la fábrica.

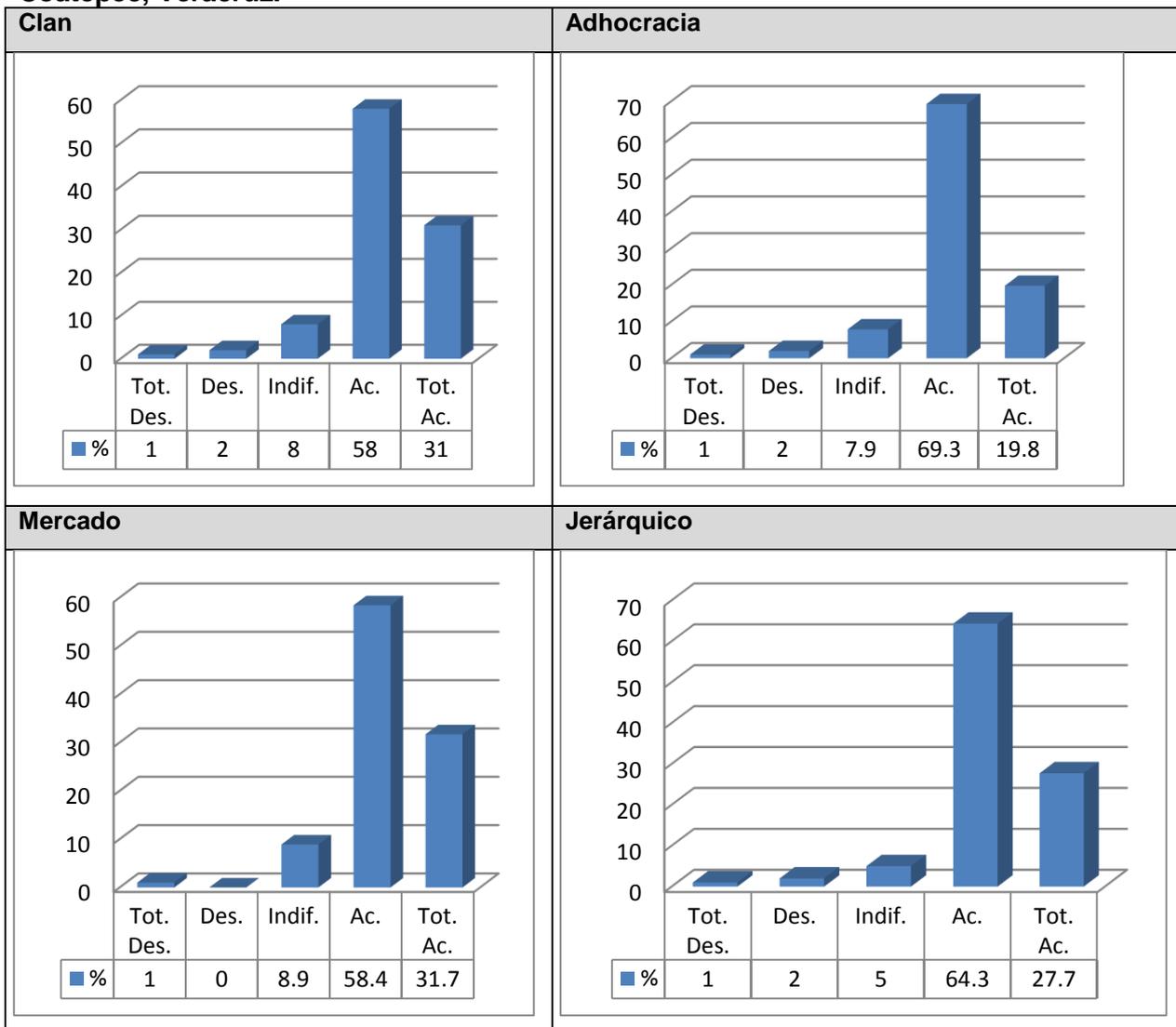
### **Dimensión clave N° 3. *Administración de los empleados.***

Esta tercera dimensión hace referencia a la cultura relacionada con la manera en como el equipo directivo realiza su gestión administrativa respecto a sus colaboradores. Los ítems del cuestionario destinados a la identificación de la cultura a través de esta dimensión fueron:

1. El trabajo directivo se caracteriza por promover el trabajo en equipo, lograr el consenso y la participación de los colaboradores. Facilita la labor al fungir como guía y consejo.
2. El trabajo directivo se caracteriza por fomentar en los trabajadores una actitud creativa e innovadora, permitiendo la libertad de acción en el quehacer organizacional.
3. El trabajo directivo se caracteriza por impulsar una alta competencia tanto interna como externa, promoviendo un espíritu ganador a fin de garantizar las demandas del mercado.
4. El trabajo directivo se caracteriza por reducir la incertidumbre en cuanto a la estabilidad laboral de los trabajadores, garantizando la seguridad y permanencia en el empleo.

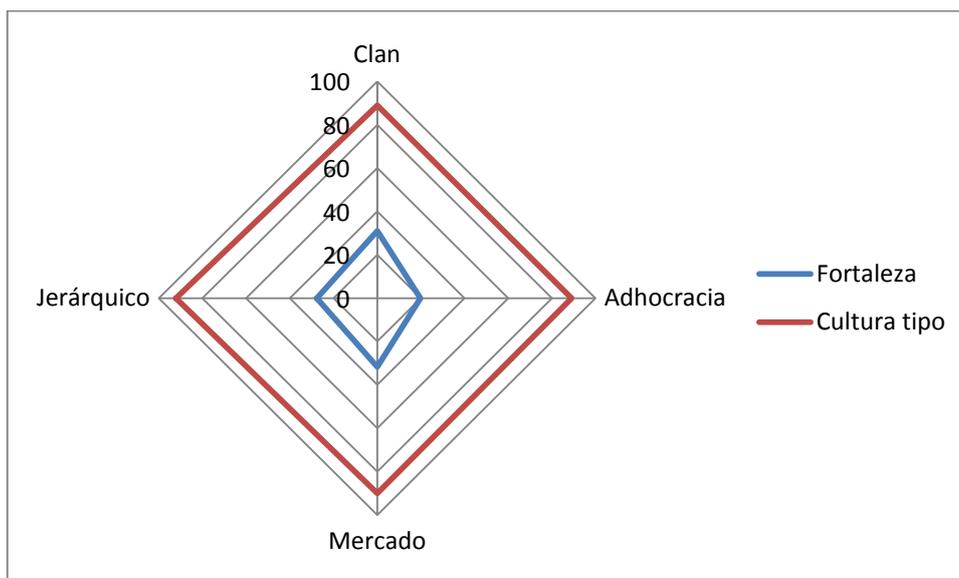
Los resultados se muestran a continuación.

Gráficos n° 140 a 143. Se muestran las proporciones de la opinión general en relación al tipo de administración ejercida hacia los empleados en la Fábrica Nestlé de la ciudad de Coatepec, Veracruz.



Fuente: elaboración propia.

**Gráfico n° 144. Se muestran los resultados de la tendencia hacia la fortaleza de la cultura, respecto a la dimensión *Administración de los empleados*.**

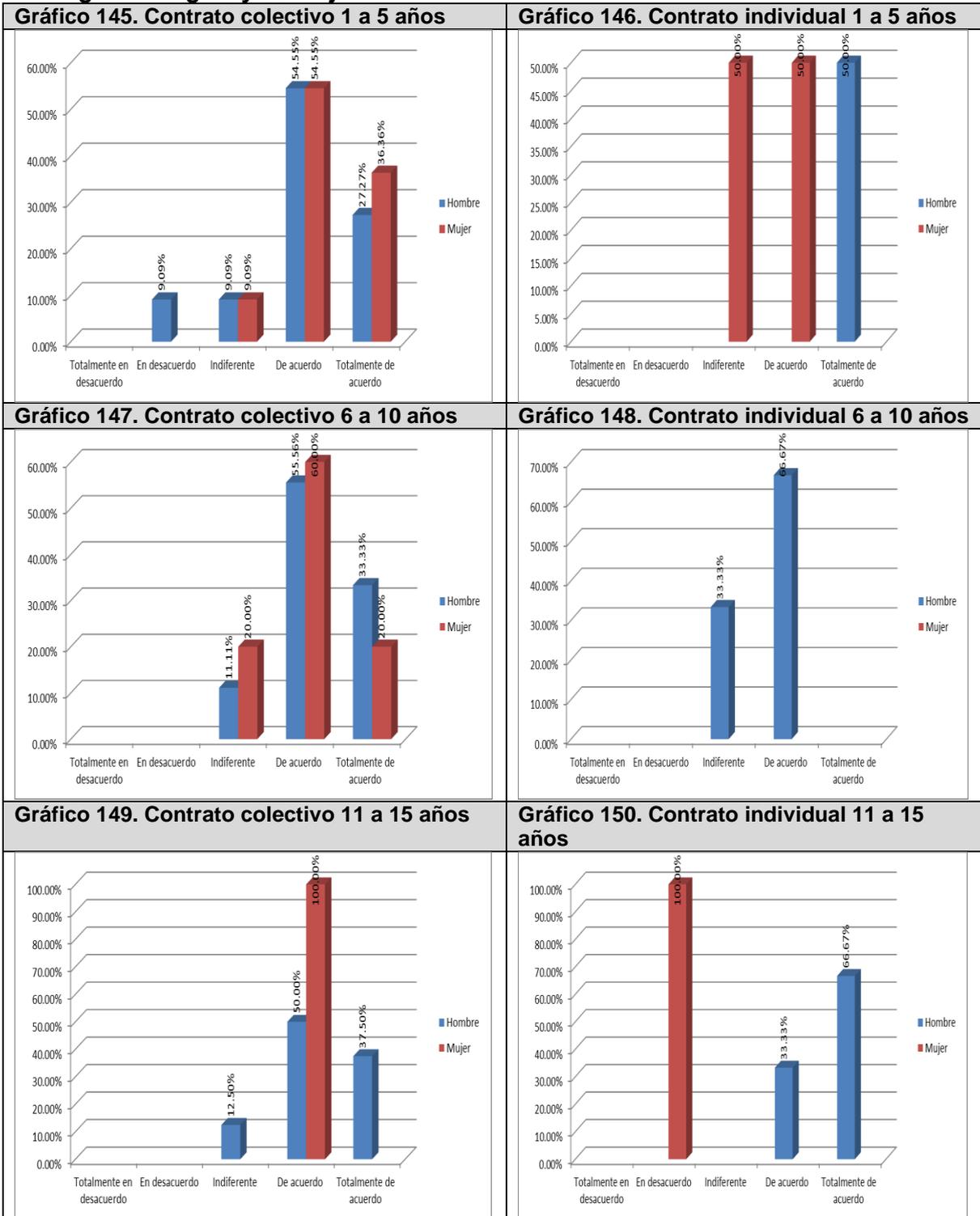


Fuente: elaboración propia.

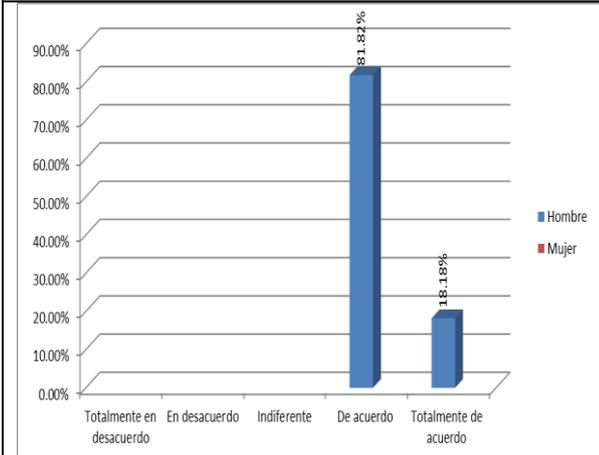
Los datos expresados en los gráficos que anteceden dejan ver una vez más la presencia de los cuatro tipos de cultura propuestos por Cameron y Quinn (1999). Al igual que en la dimensión relacionada con el liderazgo organizacional aquí se puede ver -aun cuando de forma leve- una mayor inclinación por los tipos de cultura *Jerárquico* y de *Mercado* lo cual nos hace pensar en una administración enfocada principalmente a garantizar la estabilidad laboral de sus colaboradores a fin de reducir la incertidumbre de su futuro en la empresa. Ello, con el propósito de lograr una visión competitiva para alcanzar las metas y objetivos de expansión de la empresa y de su posicionamiento en el mercado tanto a mediano como a largo plazos.

En cuanto a la fortaleza de la cultura, de igual manera que en la dimensión anterior, no se percibe una orientación considerable hacia cualquiera de los cuatro tipos culturales aludidos. A continuación se presentan los resultados de las opiniones que corresponden, por sexo, tipo de contrato y antigüedad laboral.

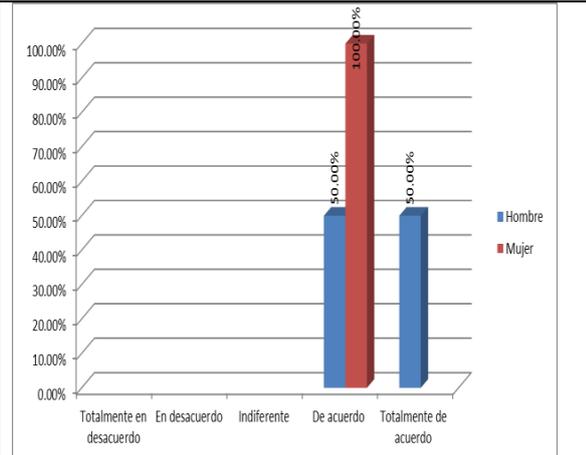
**Gráficos n° 145 a 158. Se muestran las proporciones de opinión por sexo, tipo de contrato y antigüedad laboral respecto al ítem “El trabajo directivo se caracteriza por promover la labor en equipo, lograr el consenso y la participación de los colaboradores. Facilita la labor al fungir como guía y consejo”.**



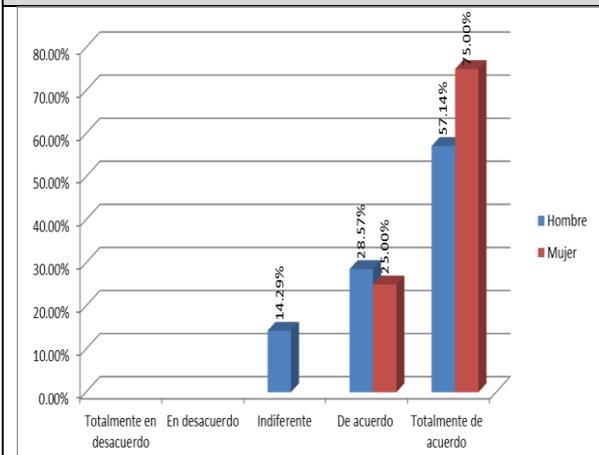
**Gráfico 151. Contrato colectivo 16 a 20 años**



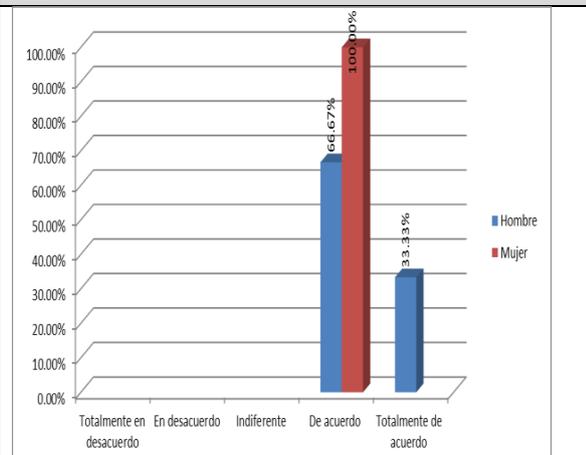
**Gráfico 152. Contrato individual 16 a 20 años**



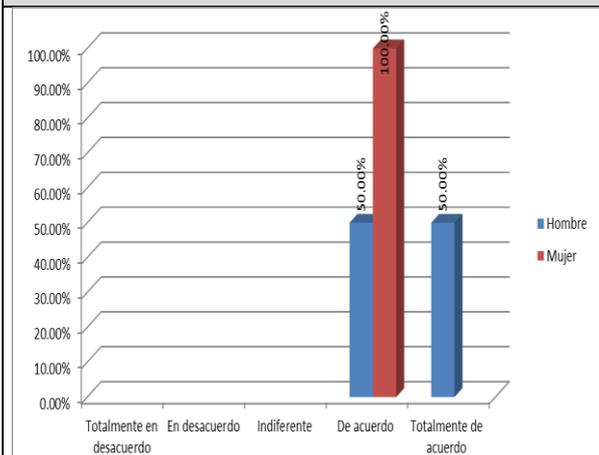
**Gráfico 153. Contrato colectivo 21 a 25 años**



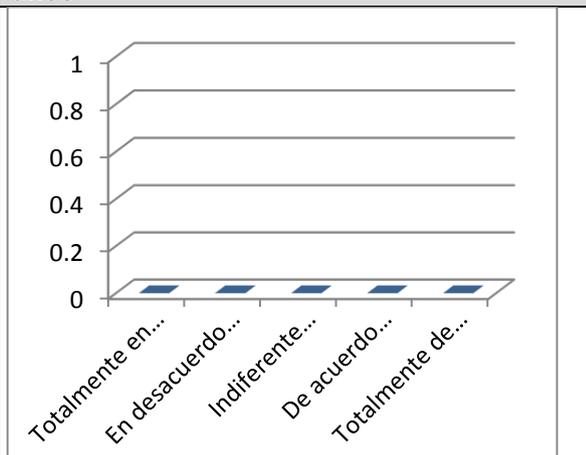
**Gráfico 154. Contrato individual 21 a 25 años**

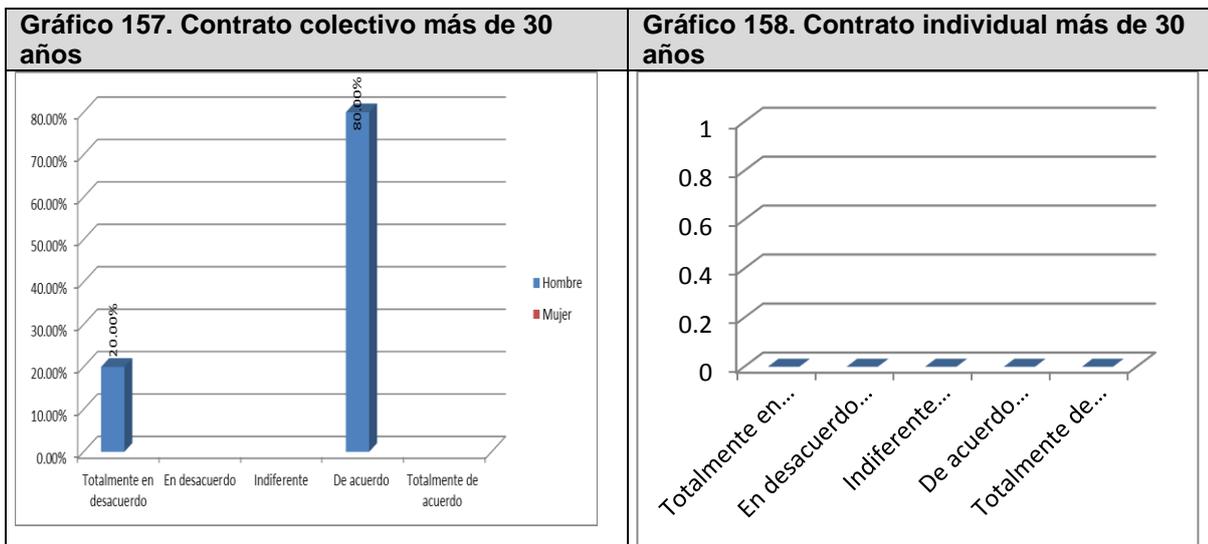


**Gráfico 155. Contrato colectivo 26 a 30 años**



**Gráfico 156. Contrato individual 26 a 30 años**





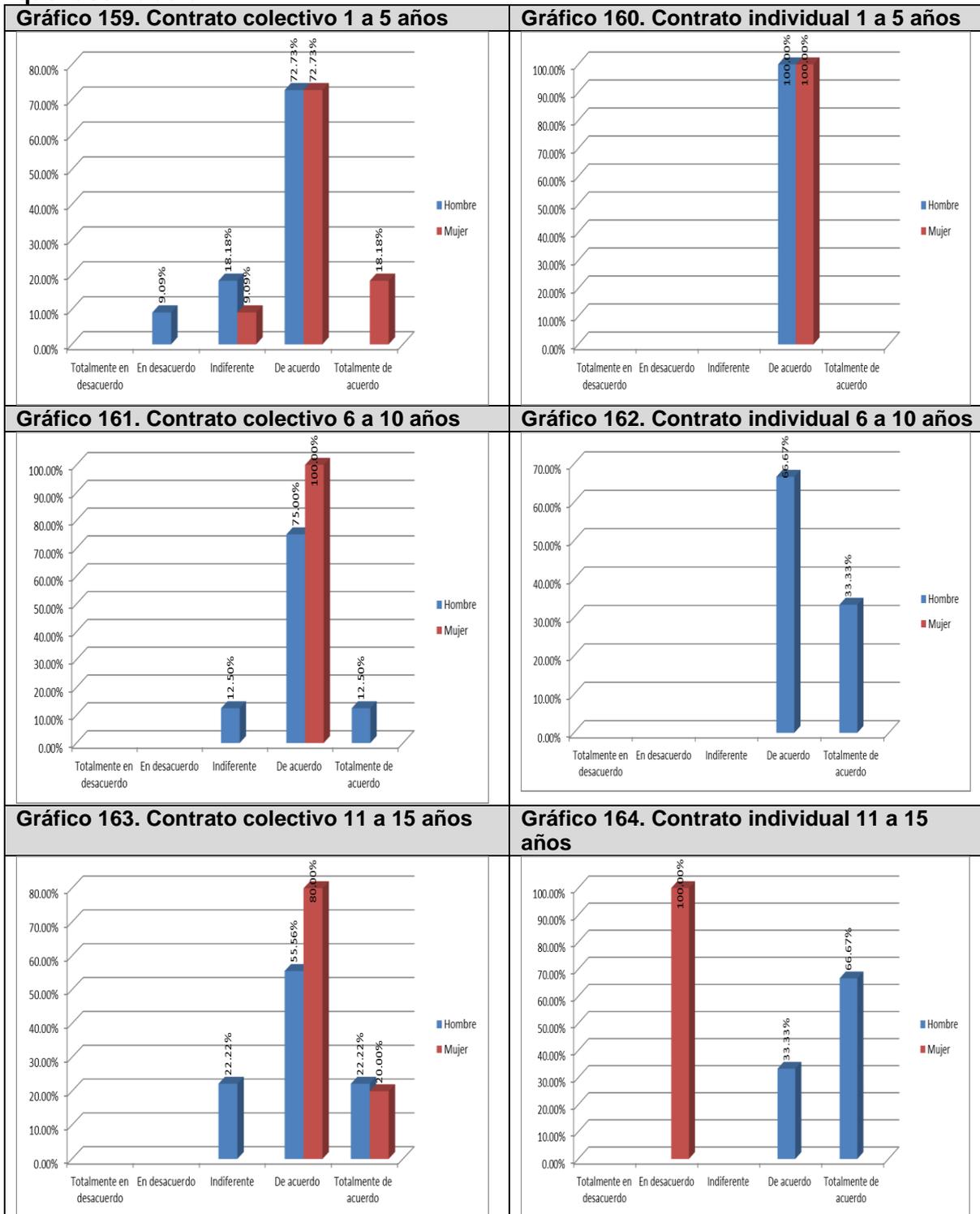
Fuente: elaboración propia

En cuanto a la percepción de la gestión directiva caracterizada por el fomento al trabajo en equipo, y al logro de acuerdos y cooperación entre los colaboradores, la opinión no alcanza un acuerdo total, si bien el personal sindicalizado de ambos sexos y de antigüedad intermedia se manifiestan totalmente a favor de esta idea en una proporción cercana al 70% en promedio.

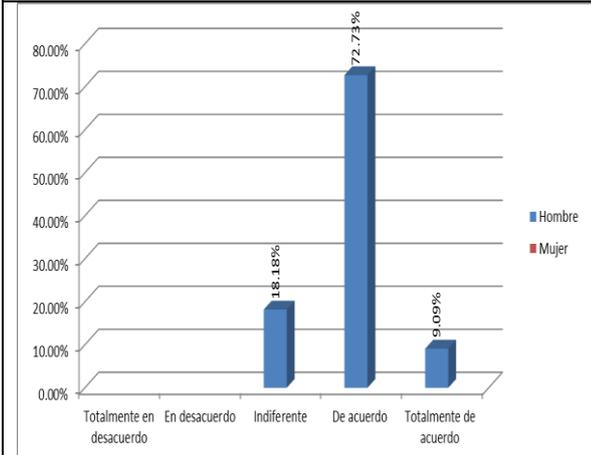
La opinión parcialmente a favor tiene una mayor participación. En el caso del sexo femenino y con un 100% de opinión, son dos cohortes de trabajadoras de confianza de antigüedad intermedia, así como dos por parte de las trabajadoras sindicalizadas de antigüedad avanzada. De parte del personal masculino de ambos tipos de contrato y de antigüedades intermedia y avanzada, la proporción es menor aunque no deja de ser significativa (70% en promedio) para esta postura.

Se resalta el hecho de que en este rubro, todas las mujeres de contrato individual de entre 11 y 15 años de antigüedad en la empresa, se manifestaron en desacuerdo con esta postura.

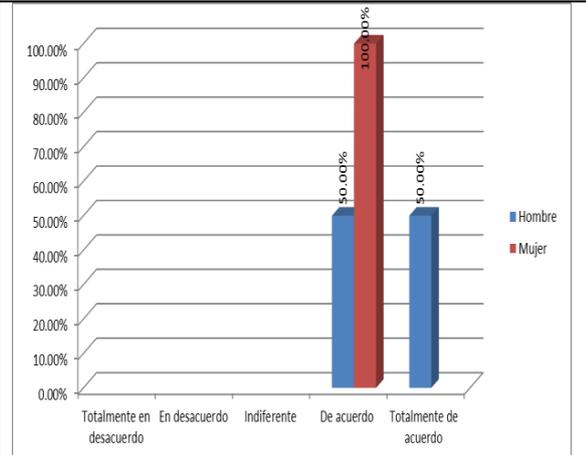
**Gráficos n° 159 a 172. Se muestran las proporciones de opinión por sexo, tipo de contrato y antigüedad laboral respecto al ítem “El trabajo directivo se caracteriza por fomentar en los trabajadores una actitud creativa e innovadora, permitiendo una libertad de acción en el quehacer laboral”.**



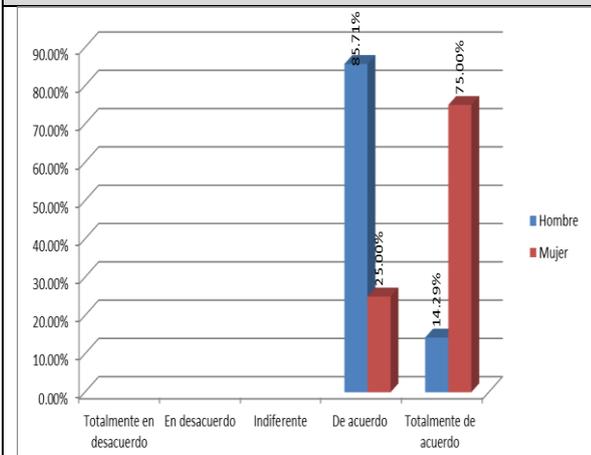
**Gráfico 165. Contrato colectivo 16 a 20 años**



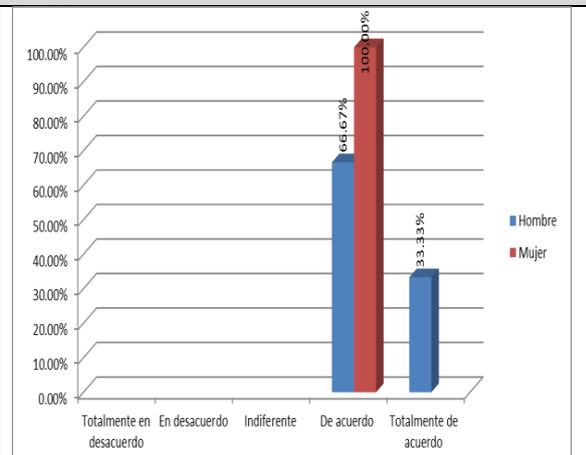
**Gráfico 166. Contrato individual 16 a 20 años**



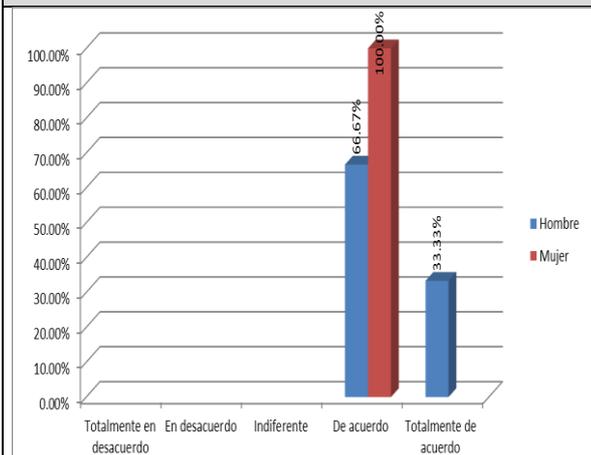
**Gráfico 167. Contrato colectivo 21 a 25 años**



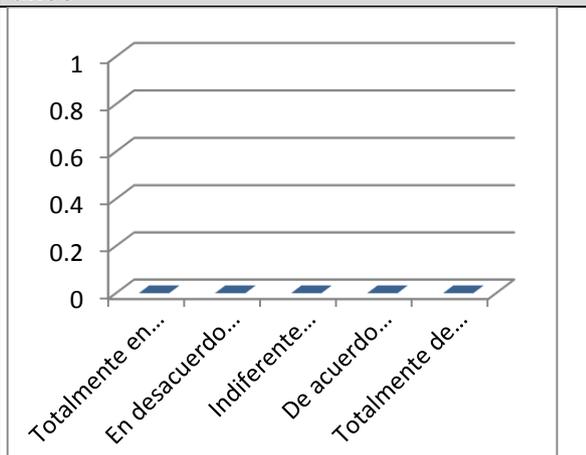
**Gráfico 168. Contrato individual 21 a 25 años**

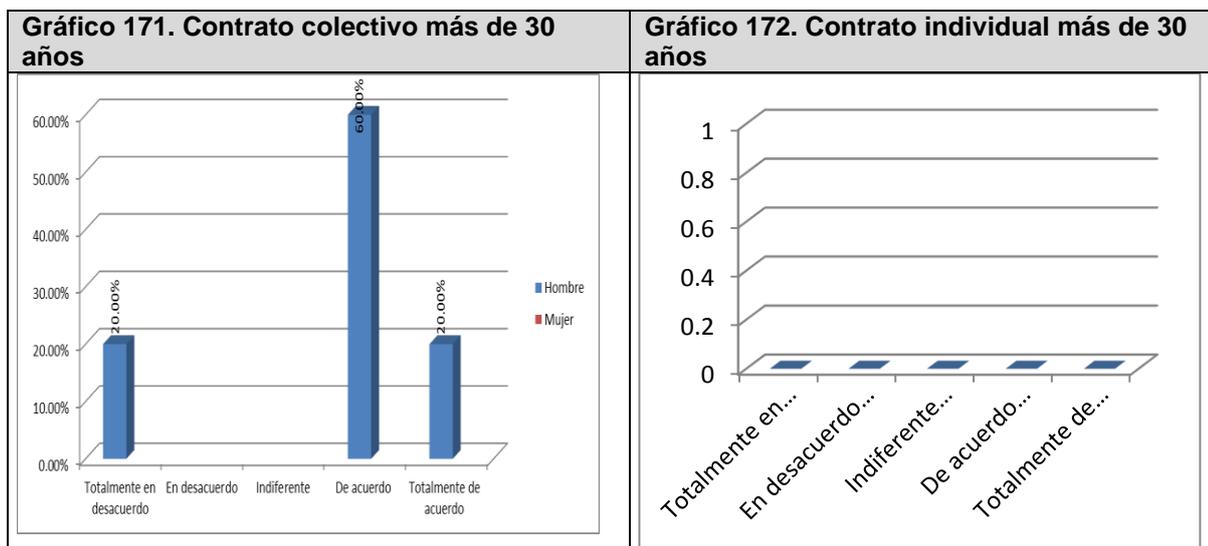


**Gráfico 169. Contrato colectivo 26 a 30 años**



**Gráfico 170. Contrato individual 26 a 30 años**





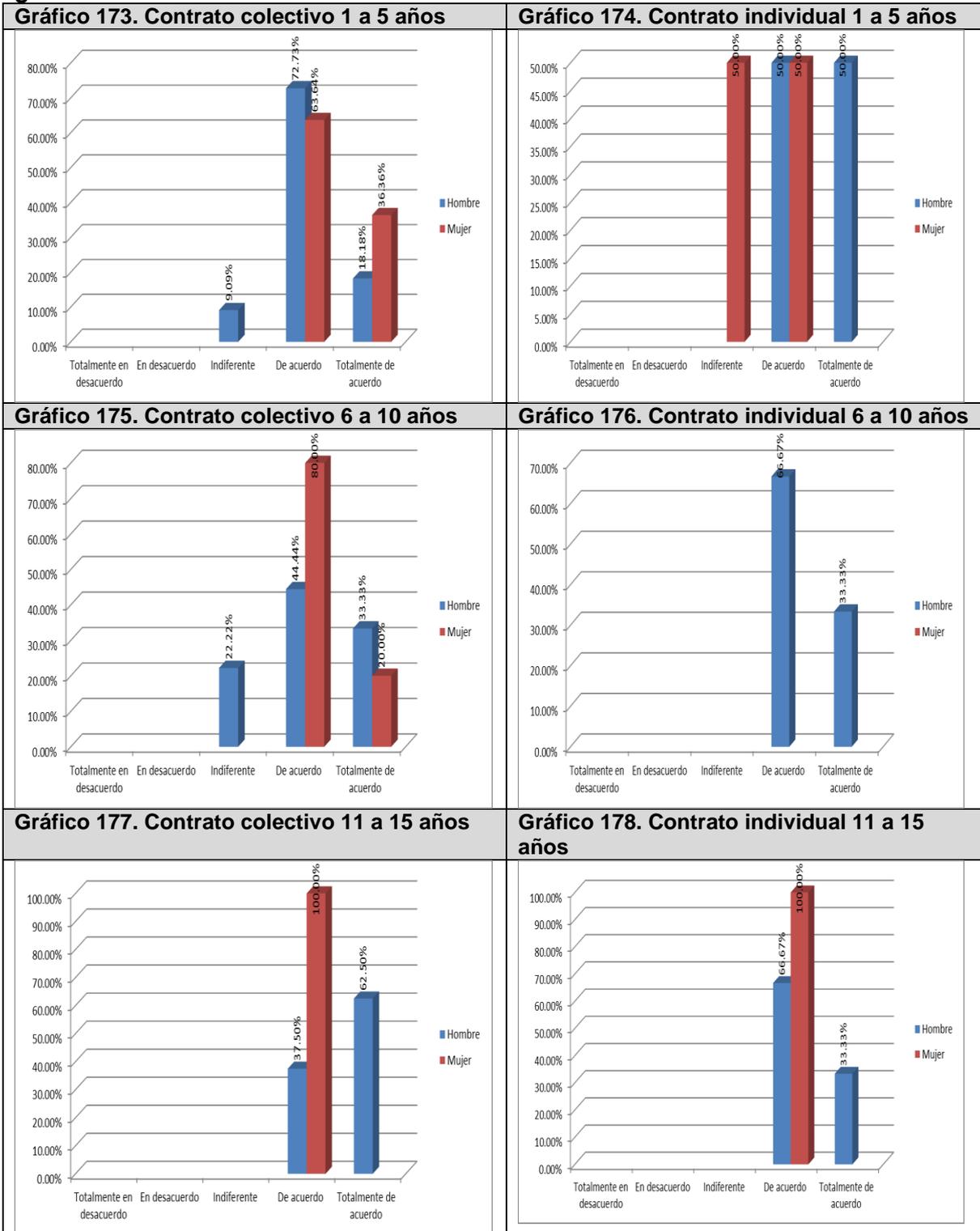
Fuente: elaboración propia

En cuanto a la percepción de que la administración de la fábrica, caracterizada por el fomento de una actitud creativa e innovadora, permite libertad para la realización del trabajo a desarrollar, son las trabajadoras sindicalizadas (21 a 25 años de antigüedad) quienes opinan con mayor presencia -75%- en tanto que los trabajadores de confianza (11 a 15 años de antigüedad) lo hacen con un 67%.

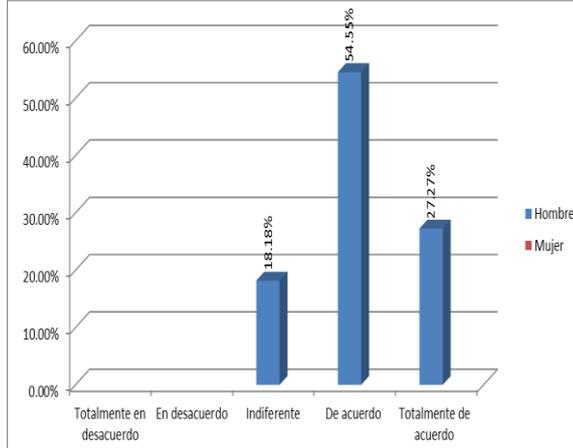
La opinión parcial a favor de esta idea tuvo mayor presencia destacando proporciones totales en el sexo femenino de ambos tipos de contrato y de los tres rangos de antigüedad laboral; sólo un sector masculino de confianza se manifestó totalmente de acuerdo con la idea (1 a 5 años de antigüedad). No obstante el resto del personal de las dos formas de contratación aporta a esta postura en proporciones que son de considerar.

Aun cuando hay un sector de trabajadoras de confianza que en su totalidad se manifestaron en desacuerdo, la idea que corresponde es apoyada por una gran mayoría aunque de manera principalmente parcial.

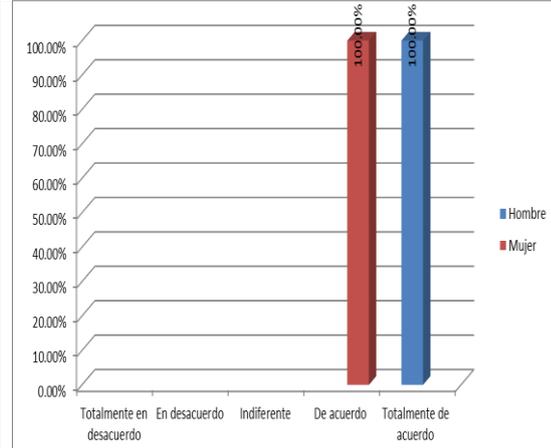
**Gráficos n° 173 a 186. Se muestran las proporciones de opinión por sexo, tipo de contrato y antigüedad laboral respecto al ítem “El trabajo directivo se caracteriza por impulsar una alta competencia tanto interna como externa, promoviendo un espíritu ganador a fin de garantizar las demandas del mercado”.**



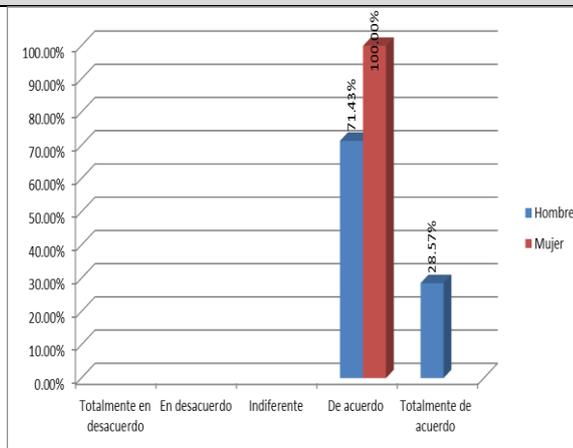
**Gráfico 179. Contrato colectivo 16 a 20 años**



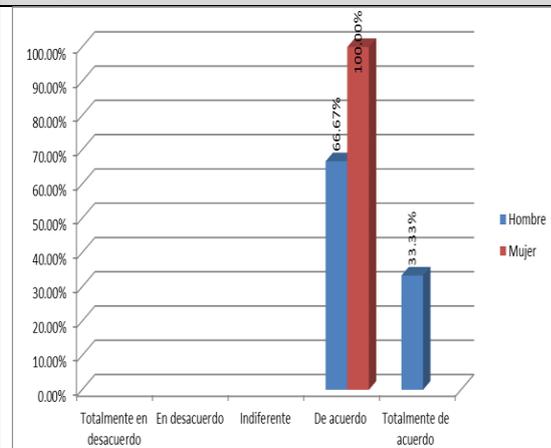
**Gráfico 180. Contrato individual 16 a 20 años**



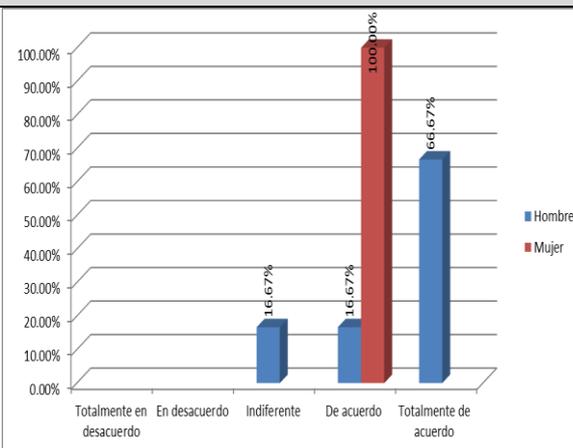
**Gráfico 181. Contrato colectivo 21 a 25 años**



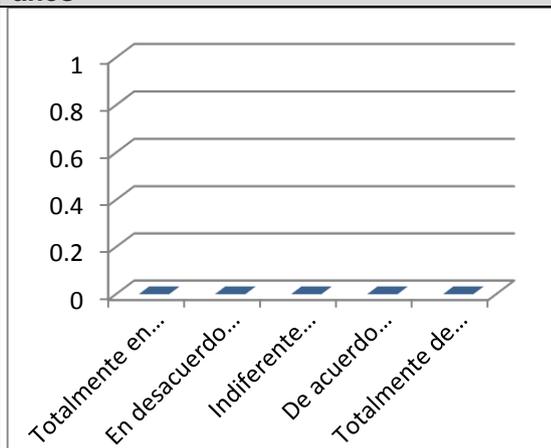
**Gráfico 182. Contrato individual 21 a 25 años**

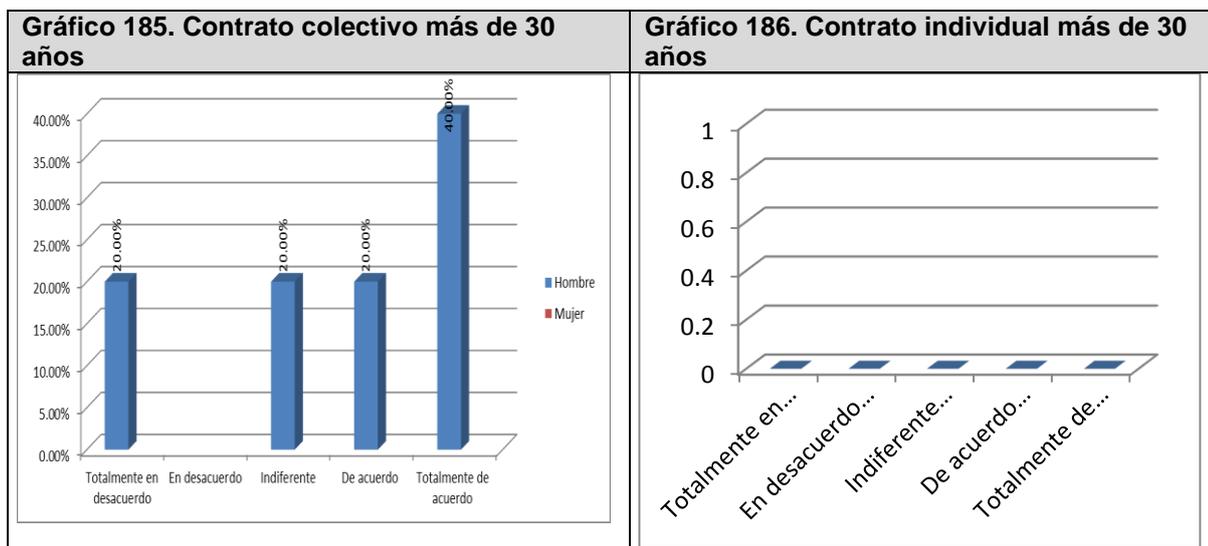


**Gráfico 183. Contrato colectivo 26 a 30 años**



**Gráfico 184. Contrato individual 26 a 30 años**





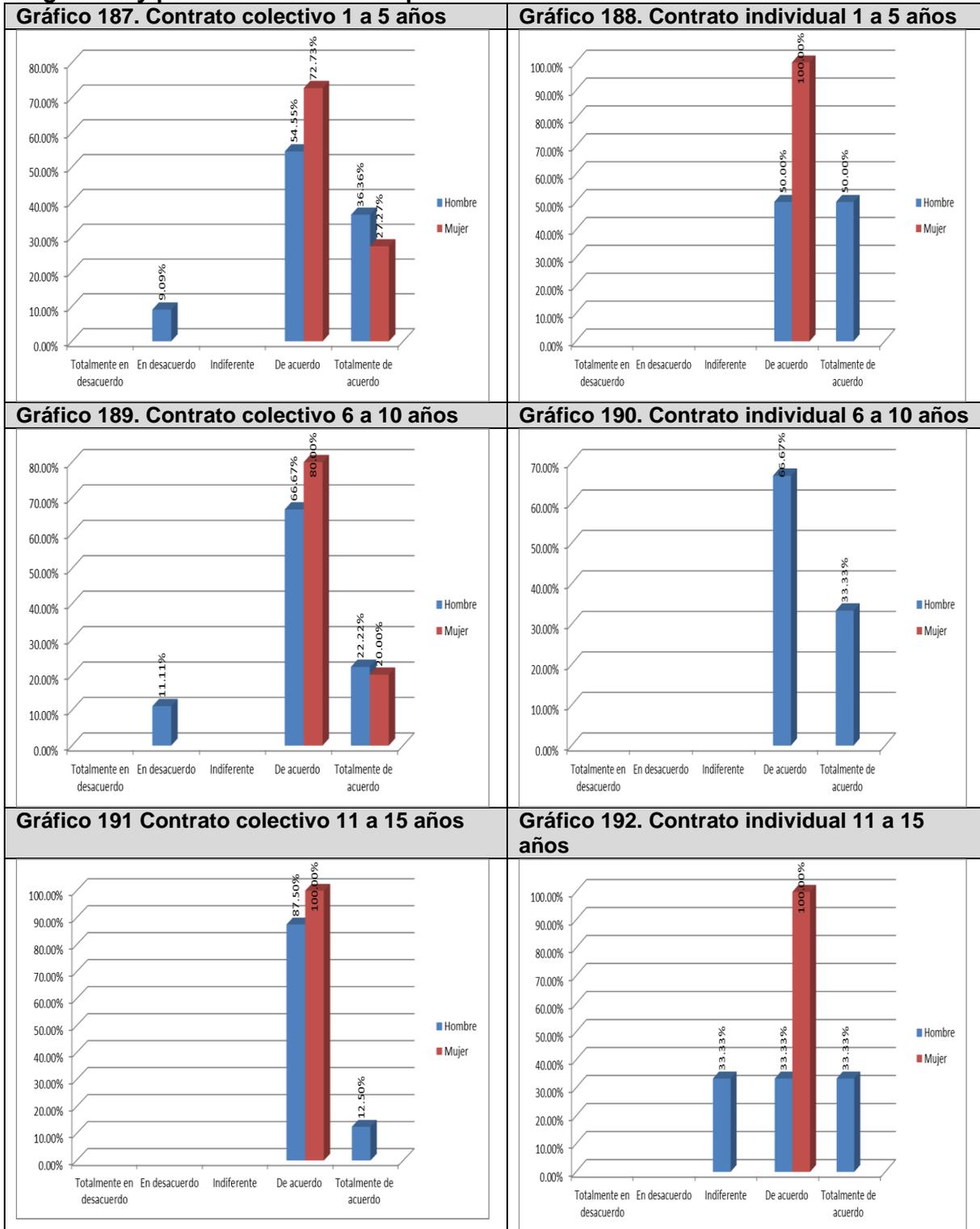
Fuente: elaboración propia

En cuanto a la percepción del trabajo directivo como un impulsor de una alta competencia al interior y exterior de la fábrica, y como promotor de actitudes ganadoras para apoyar a la empresa en el cumplimiento de las demandas del mercado, marca la pauta el personal de sexo masculino, siendo los trabajadores de confianza de 16 a 20 años quienes se manifestaron totalmente a favor de esta idea, en tanto que de los trabajadores sindicalizados de antigüedades intermedia y avanzada se manifestaron en un promedio del 65%.

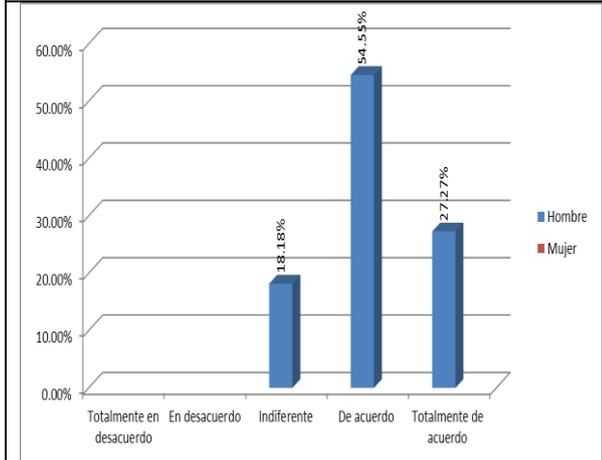
El resto del personal se manifestó sólo parcialmente a favor, destacando el caso de la totalidad de las trabajadoras sindicalizadas de 11 a 15 y 21 a 30 años de trabajo en la empresa, seguidas por las de 1 a 10 años con una proporción en promedio del 72%. De igual manera, las trabajadoras de confianza de entre 11 y 15, y 16 a 25 años de antigüedad laboral. Para el caso de los hombres de ambos tipos de contrato, las proporciones alcanzan en promedio el 65%.

Se considera destacar la indiferencia mostrada por la mitad de las trabajadoras de confianza de 1 a 5 años de antigüedad laboral.

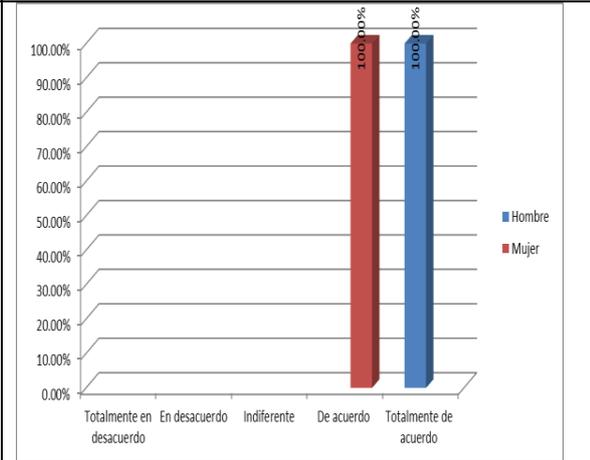
**Gráficos n° 187 a 200. Se muestran las proporciones de opinión por sexo, tipo de contrato y antigüedad laboral respecto al ítem “El trabajo directivo se caracteriza por reducir la incertidumbre en cuanto a la estabilidad laboral de los trabajadores, garantizando la seguridad y permanencia en el empleo”.**



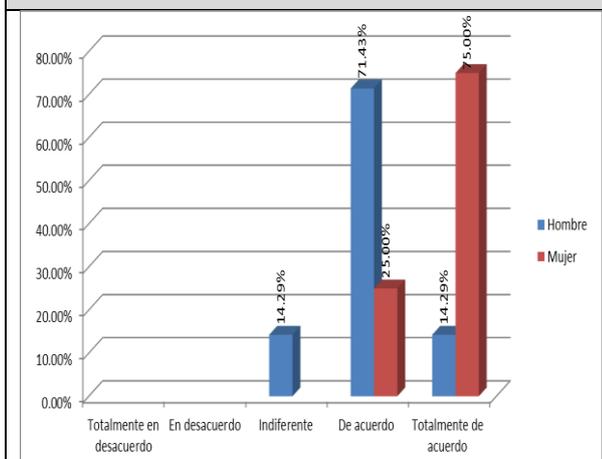
**Gráfico 193. Contrato colectivo 16 a 20 años**



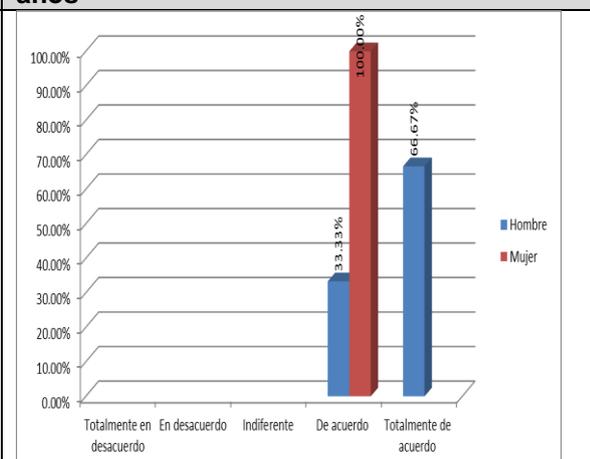
**Gráfico 194. Contrato individual 16 a 20 años**



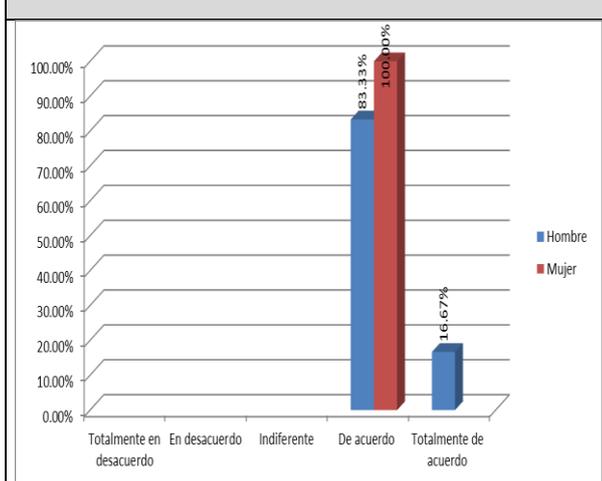
**Gráfico 195. Contrato colectivo 21 a 25 años**



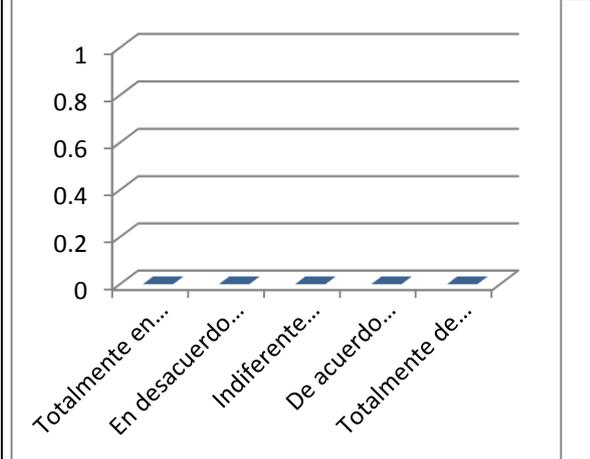
**Gráfico 196. Contrato individual 21 a 25 años**

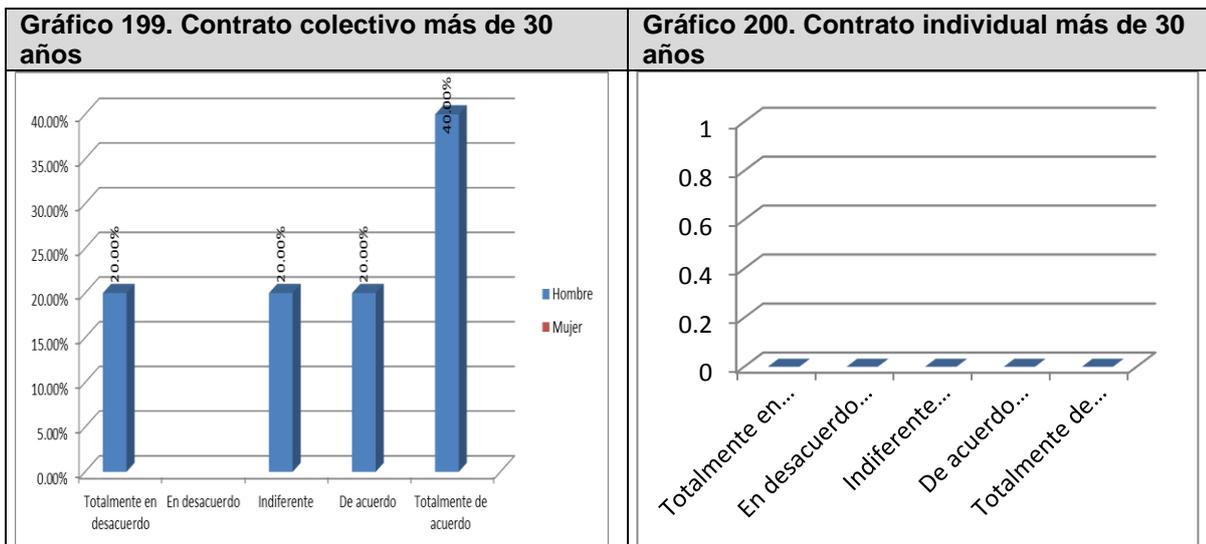


**Gráfico 197. Contrato colectivo 26 a 30 años**



**Gráfico 198. Contrato individual 26 a 30 años**





Fuente: elaboración propia

Sobre la percepción de que la gestión de los responsables de la administración de la fábrica tiende a garantizar la permanencia de los colaboradores en el empleo, y con ello reducir la incertidumbre que provoca inestabilidad en los mismos, aun cuando los trabajadores de contrato individual con antigüedad de 16 a 20 años de trabajo en la empresa se manifestaron totalmente a favor de esta percepción, seguidos por los de 21 a 25 años, son las mujeres las que muestran una mayor participación de opinión (el 100%) aunque de manera parcial a favor de esta idea.

Para el caso de la opinión parcial a favor de esta postura, son las trabajadoras de confianza, quienes cuentan de 1 a 5, y 11 a 25 años de antigüedad, y las sindicalizadas, de 11 a 15, y 26 a 30 años quienes se manifiestan en su totalidad. El resto del personal sindicalizado de ambos sexos, muestra su opinión en un promedio de 75%, en tanto que los trabajadores de confianza, el 67%.

Se resalta el hecho de que los trabajadores de contrato colectivo que tienen más de 30 años de labor en la empresa, se manifiestan en un 40% totalmente a favor de esta opinión, sobre todo por ser los que han permanecido mayor tiempo en la empresa como trabajadores y cabe la posibilidad que conozcan la realidad que esta postura plantea.

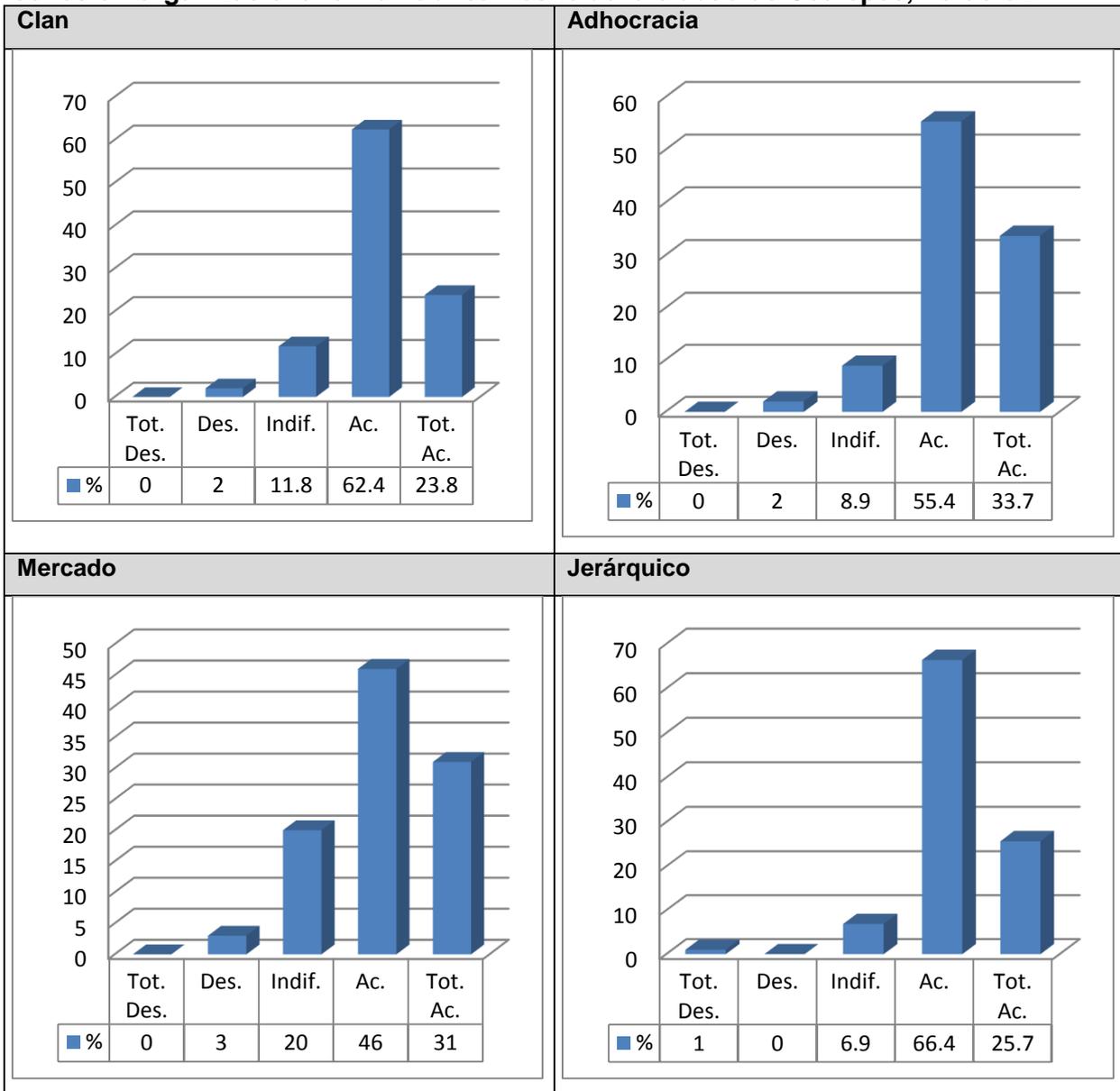
#### **Dimensión clave N° 4. *Cohesión organizacional.***

Esta cuarta dimensión hace referencia a los valores que son percibidos como salvaguarda de la unión de los integrantes de la organización. A fin de identificar dichos aspectos, los ítems establecidos en el cuestionario se refirieron a lo siguiente.

1. Lo que mantiene la unión es el compañerismo, la lealtad, el compromiso con la empresa, la confianza mutua y el trabajo en equipo. Las personas disfrutamos trabajar en compañía de los demás.
2. Lo que mantiene la unión es el dinamismo de las acciones que aquí se percibe, el compromiso con la innovación, y la aceptación del cambio como un factor de supervivencia de la organización.
3. Lo que mantiene la unión es el deseo de ganar, de posicionarse en el mercado y lograr en él un liderazgo.
4. Lo que mantiene la unión es el respeto y obediencia a las reglas y políticas establecidas.

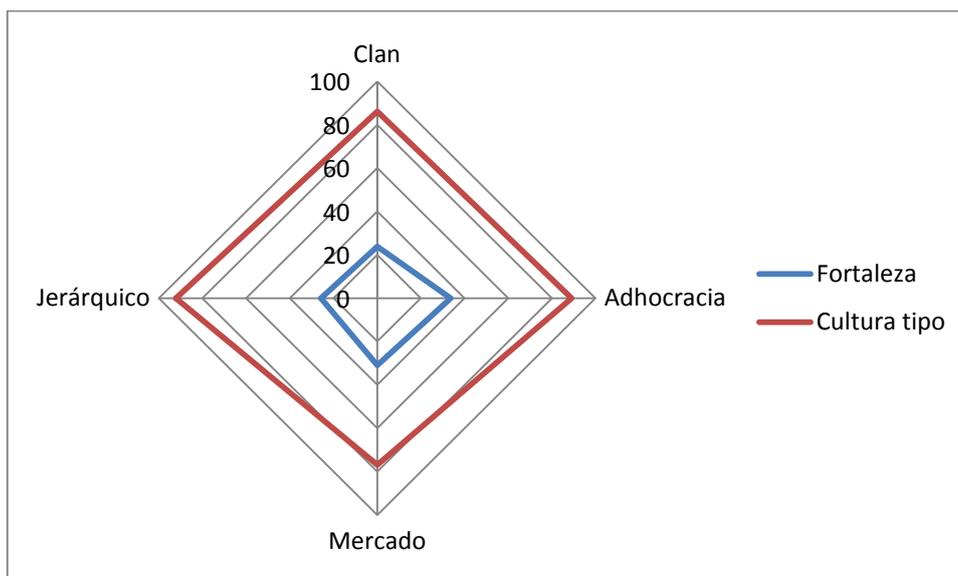
Los siguientes fueron los resultados.

**Gráficos 201 a 204. Se muestran las proporciones de la opinión general en relación a la cohesión organizacional en la Fábrica Nestlé de la ciudad de Coatepec, Veracruz.**



Fuente: elaboración propia

**Gráfico n° 205. Se muestran los resultados de la tendencia hacia la fortaleza de la cultura, respecto a la dimensión *Cohesión organizacional*.**



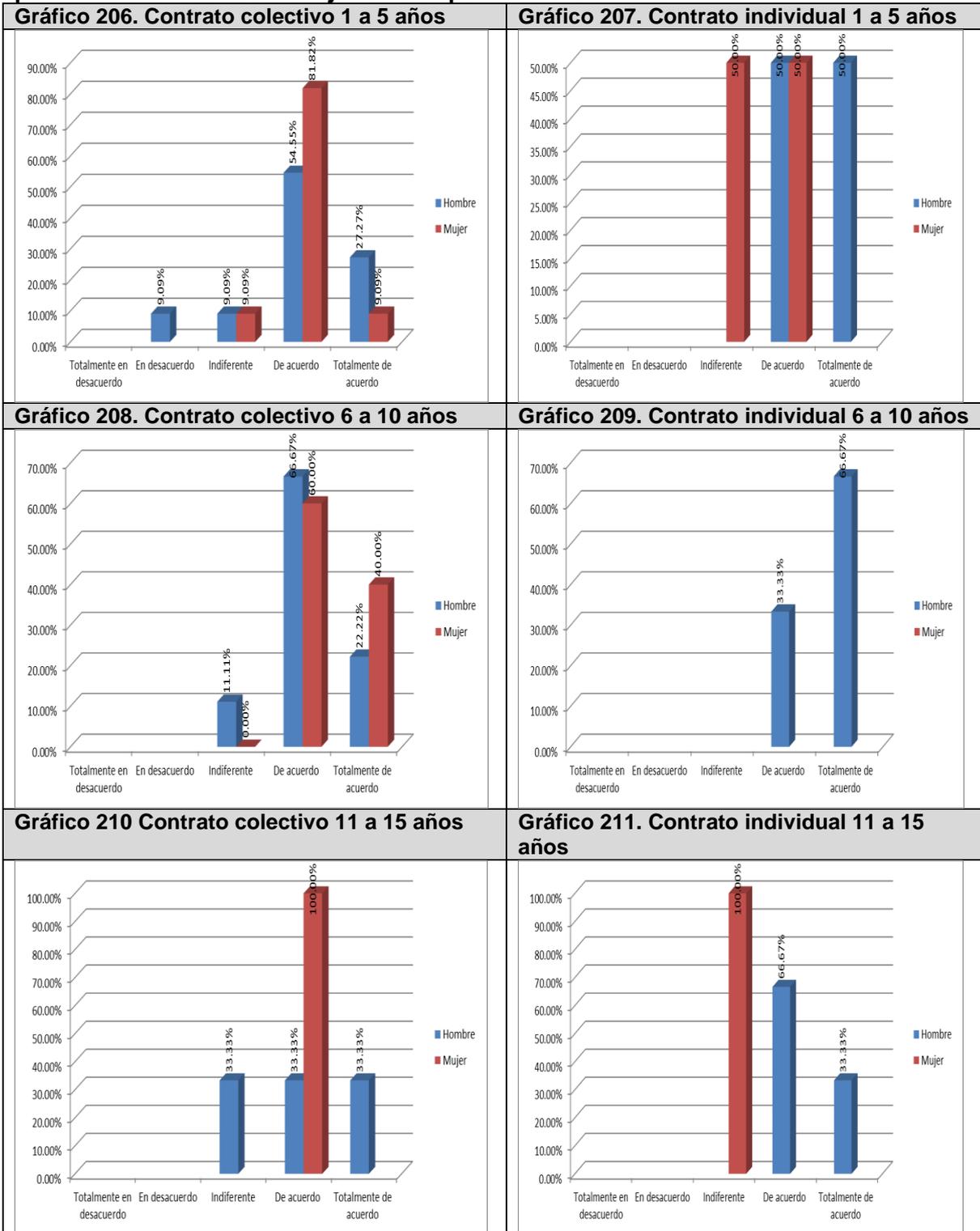
Fuente: elaboración propia.

Los resultados que se muestran en los gráficos anteriores permiten visualizar que aun cuando en esta dimensión también se manifiestan los cuatro tipos de cultura, el tipo *Jerárquico* es el de mayor incidencia, seguido del tipo *Adhocracia*. Ello, implica que en la organización permea una ideología fundada en su estructura formal, donde las políticas y procedimientos norman el quehacer que allí se realiza, por lo que la normatividad vigente es la que mantiene unido al personal que en este contexto laboral. De igual manera, aunque en menor grado, el compromiso que la fábrica adquiere con la investigación y la experimentación de nuevos productos.

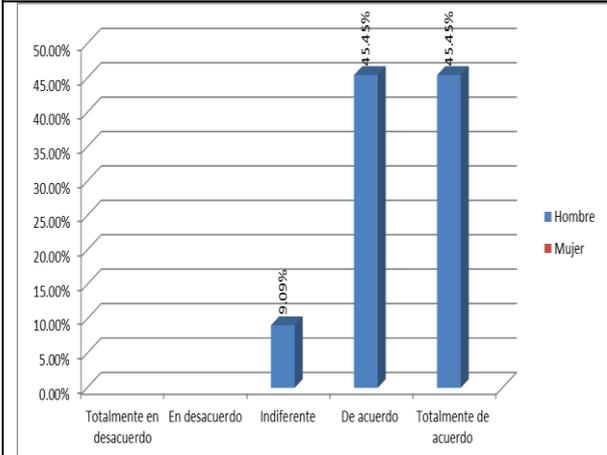
Como en el caso de las dos dimensiones anteriores, no es posible determinar una orientación significativa de la fortaleza hacia cualquiera de los cuatro tipos de cultura que se han expuesto.

A continuación se presentan los resultados de las opiniones que respecto a la cohesión organizacional tienen los participantes en relación a su sexo, tipo de contrato y antigüedad laboral.

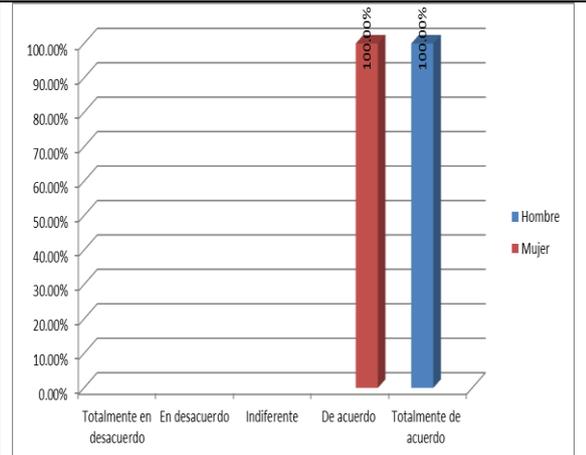
**Gráficos n° 206 a 119. Se muestran las proporciones de opinión por sexo, tipo de contrato y antigüedad laboral respecto al ítem “Lo que mantiene la unión es el compañerismo, la lealtad, el compromiso con la empresa, la confianza mutua y el trabajo en equipo. Las personas disfrutamos trabajar en compañía de los demás”.**



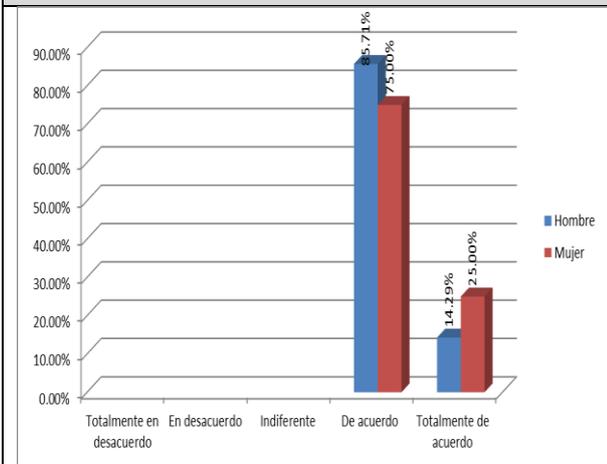
**Gráfico 212. Contrato colectivo 16 a 20 años**



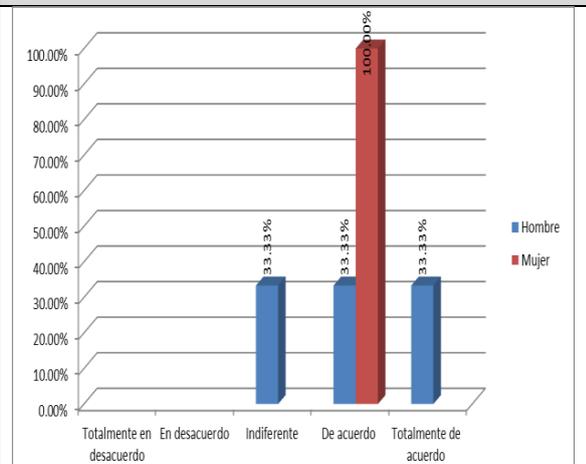
**Gráfico 213. Contrato individual 16 a 20 años**



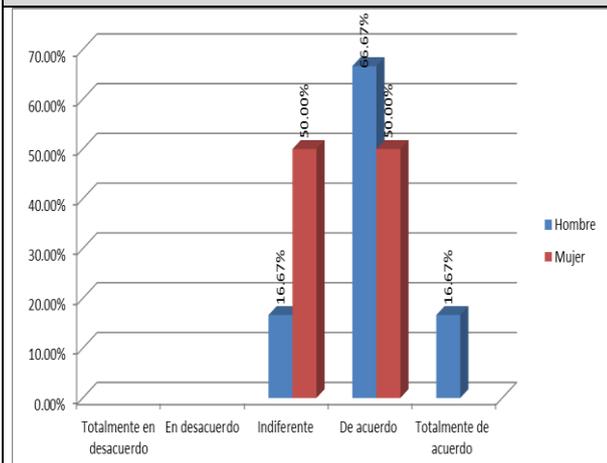
**Gráfico 214. Contrato colectivo 21 a 25 años**



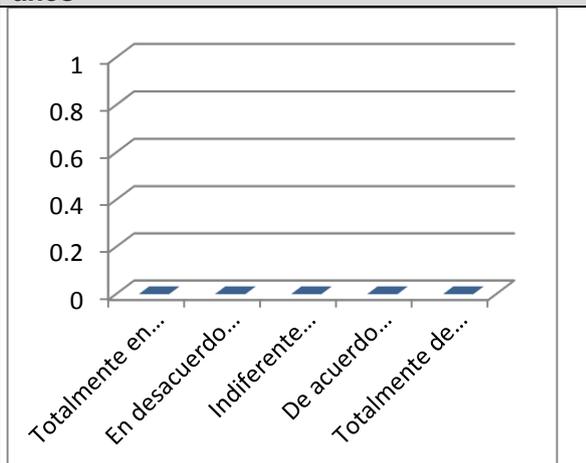
**Gráfico 215. Contrato individual 21 a 25 años**

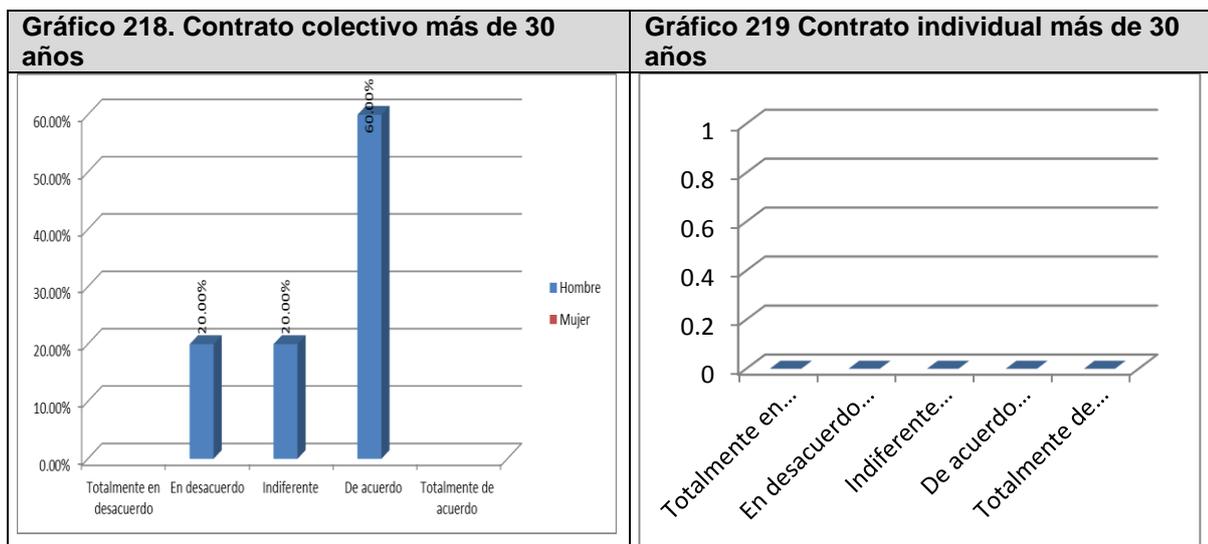


**Gráfico 216. Contrato colectivo 26 a 30 años**



**Gráfico 217. Contrato individual 26 a 30 años**





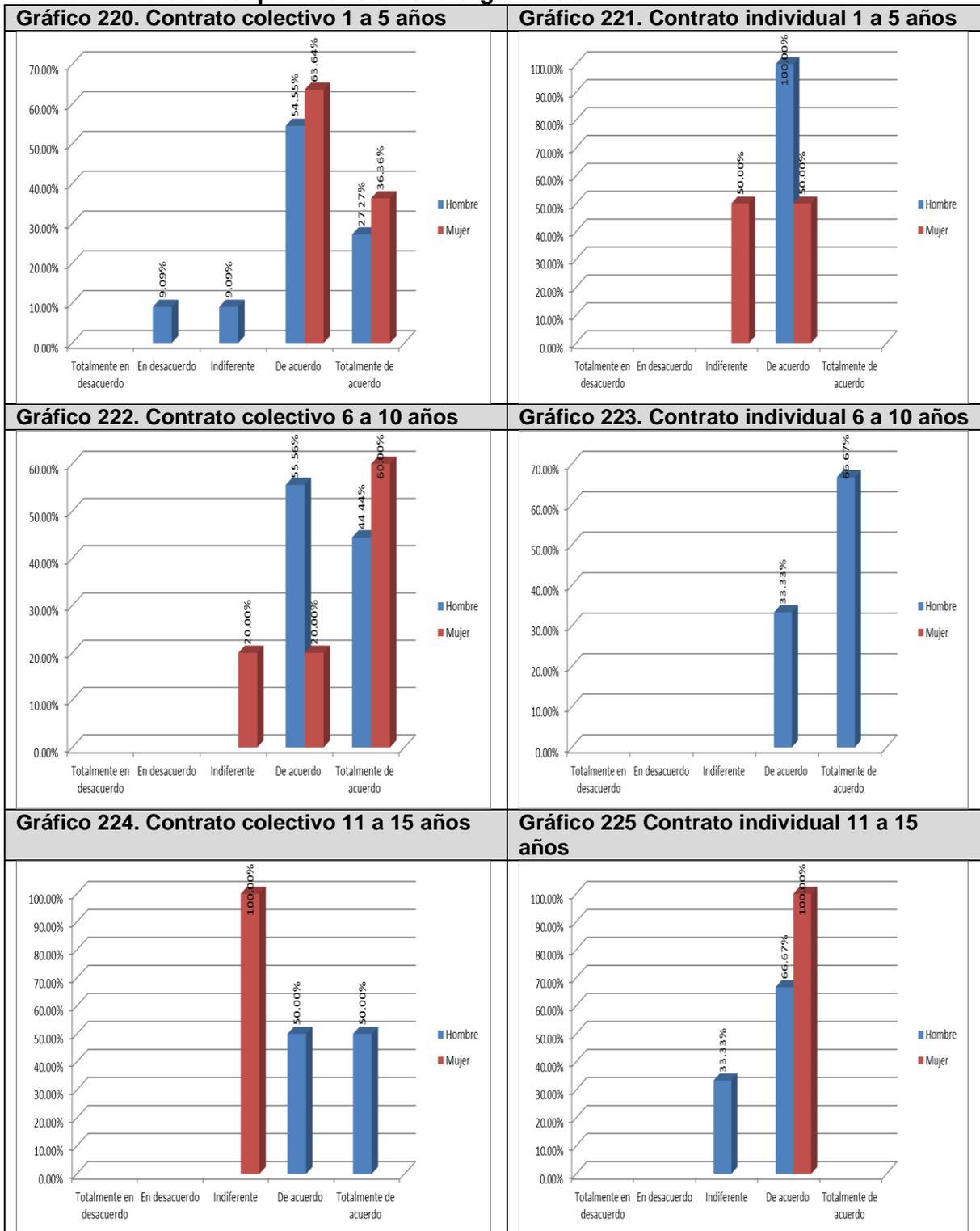
Fuente: elaboración propia

En cuanto a la idea de que son los aspectos de las relaciones entre las personas y los sentimientos que ello genera lo que mantiene la unidad en la organización, lo que más resalta en los gráficos anteriores es la participación masculina con una postura totalmente a favor y de antigüedad hasta de 20 años, quienes en promedio alcanzan un 72%, en contraste con sus colegas sindicalizados cuya opinión apenas alcanza la proporción del 45%.

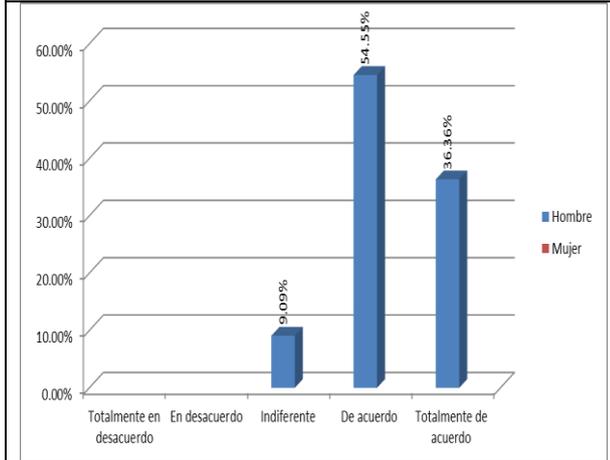
Sin embargo, en tanto la opinión parcialmente a favor está a cargo del personal del sexo femenino ya que dos cohortes de trabajadoras de confianza de antigüedad intermedia opinan al 100% al igual que un sector –también de antigüedad intermedia- de las trabajadoras sindicalizadas a quienes se incorporan compañeras y compañeros de antigüedades diversas, pero con una proporción aproximada del 66%. Para el caso de los trabajadores de confianza, sólo un sector entre 11 y 15 años se manifiesta en una proporción del 67%.

Es de señalar la indiferencia mostrada hacia esta idea por parte de las trabajadoras de contrato individual de entre 11 y 15 años de antigüedad laboral, así como el desacuerdo e indiferencia que al respecto tiene una porción de los trabajadores sindicalizados de más de 30 años de antigüedad laboral (20% en cada caso).

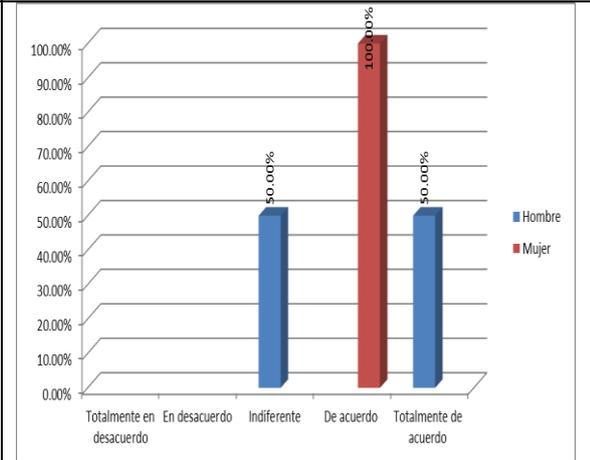
**Gráficos n° 220 a 233. Se muestran las proporciones de opinión por sexo, tipo de contrato y antigüedad laboral respecto al ítem “Lo que mantiene la unión es el dinamismo de las acciones que aquí se percibe, el compromiso con la innovación, y la aceptación del cambio como un factor de supervivencia de la organización”.**



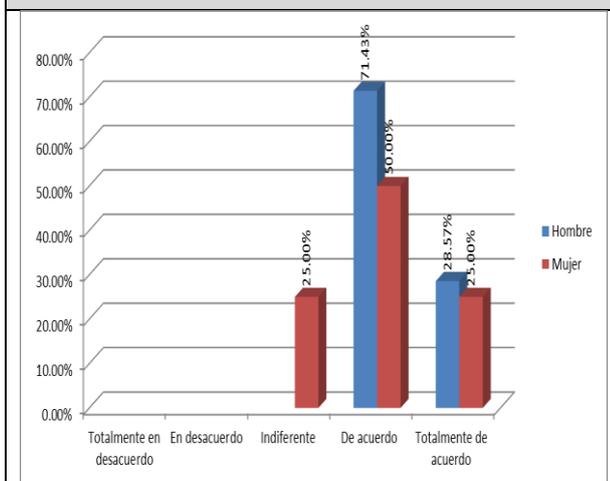
**Gráfico 226. Contrato colectivo 16 a 20 años**



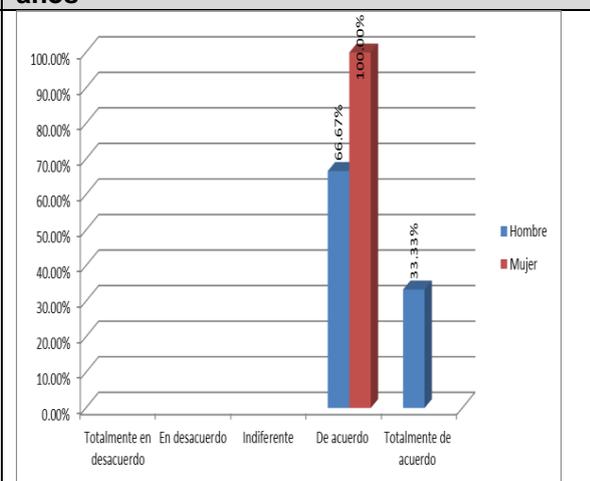
**Gráfico 227. Contrato individual 16 a 20 años**



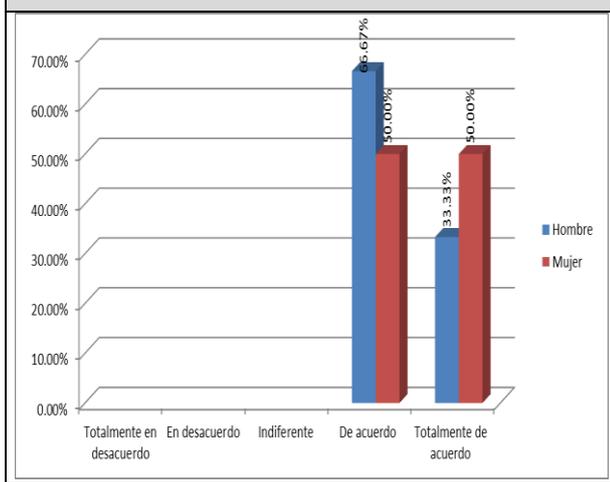
**Gráfico 228. Contrato colectivo 21 a 25 años**



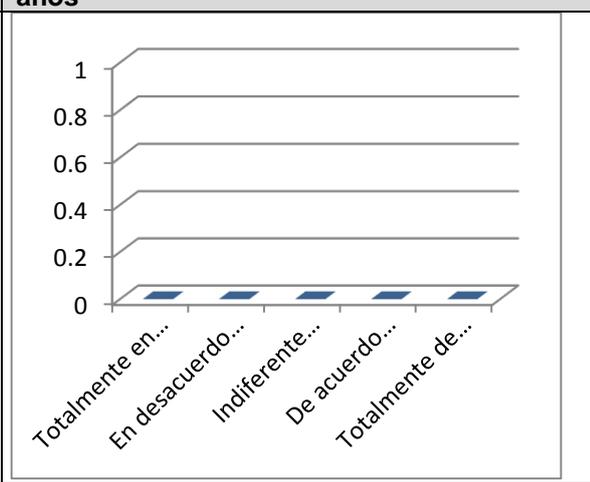
**Gráfico 229. Contrato individual 21 a 25 años**

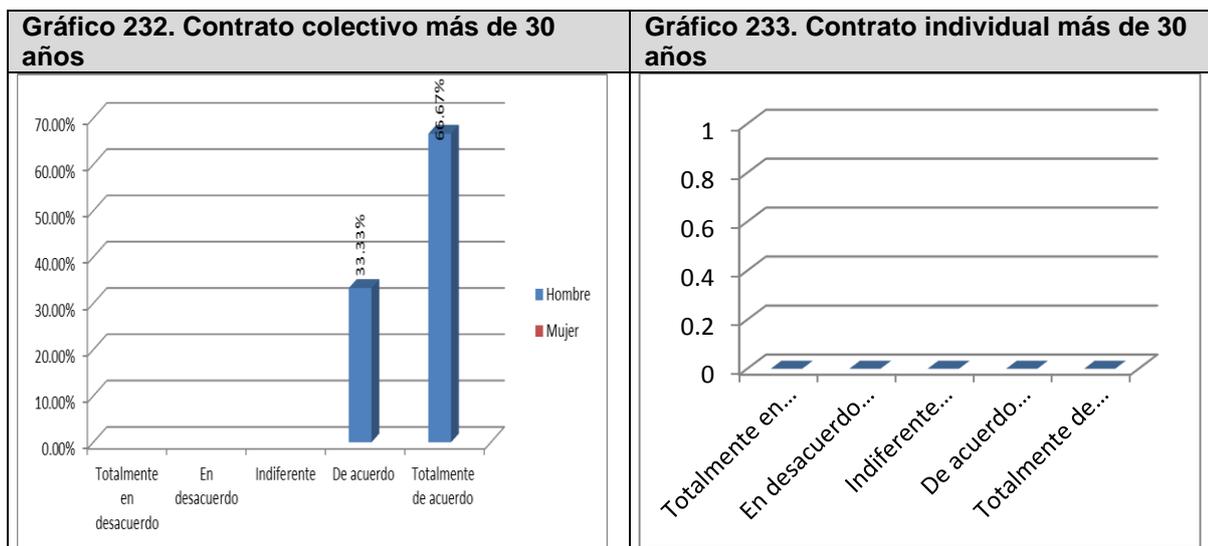


**Gráfico 230. Contrato colectivo 26 a 30 años**



**Gráfico 231. Contrato individual 26 a 30 años**





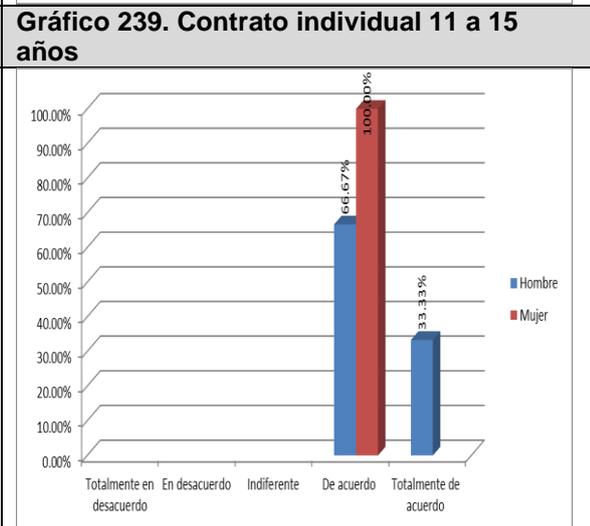
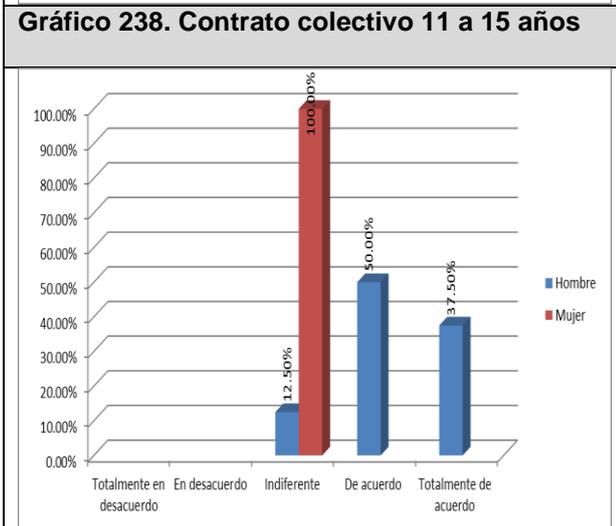
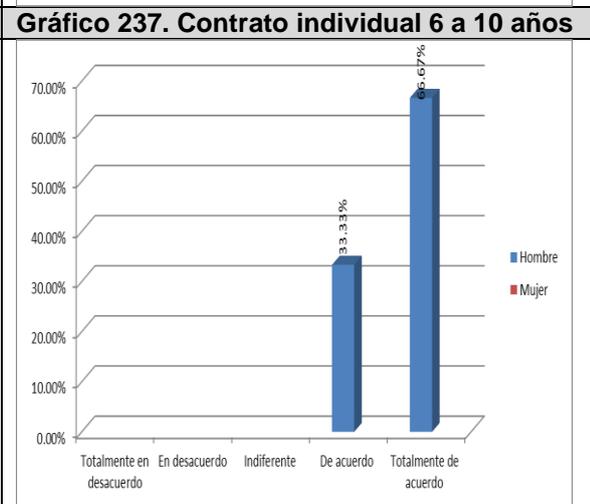
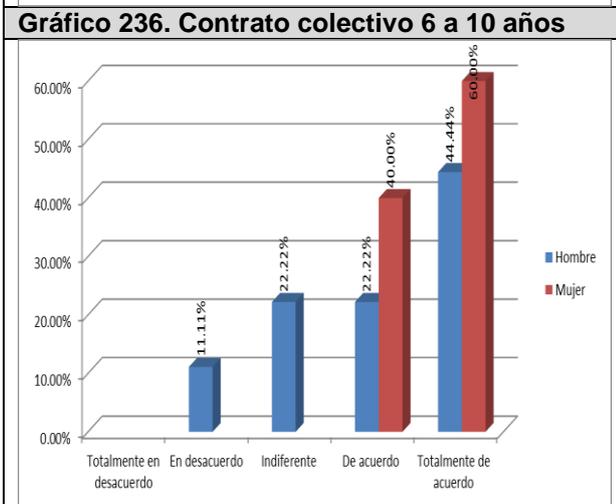
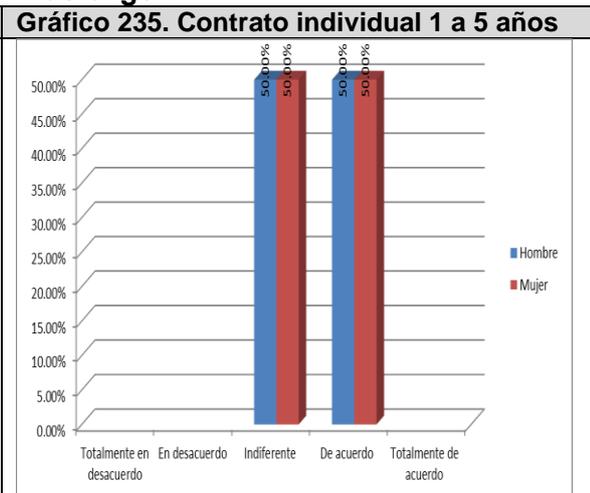
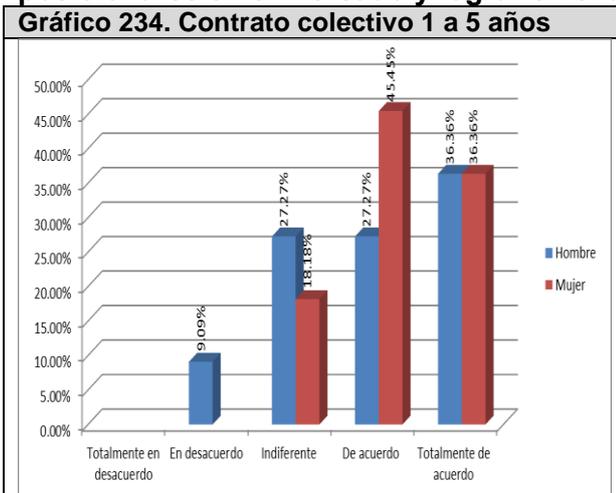
Fuente: elaboración propia

En lo referente a la postura de que lo que mantiene unido al personal de la fábrica es la dinámica que en su interior se genera, además del compromiso que tienen los trabajadores respecto a la innovación y el cambio al que consideran atender en colaboración para la supervivencia de la organización, también es el personal masculino el que marca la diferencia; 67% tanto de los trabajadores de confianza con una antigüedad de 6 a 10 años, y los de contrato colectivo de más de 30 años, manifestaron estar completamente a favor, en tanto que aproximadamente la mitad de las trabajadoras con antigüedad intermedia se manifestaron a favor de esta postura.

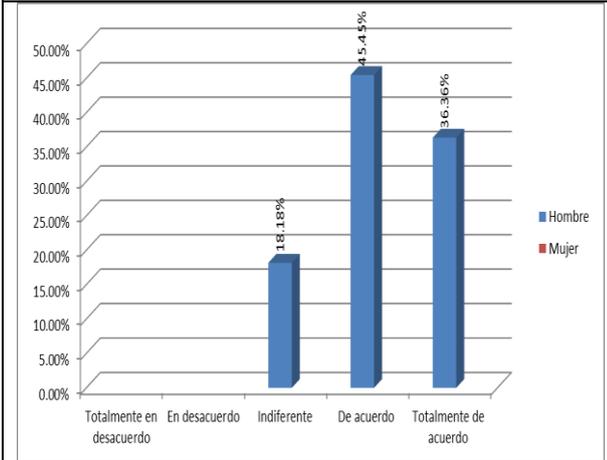
En contraste, en cuanto a la opinión parcial a favor, el personal del sexo femenino sobresale. Para el caso de las trabajadoras de confianza de 11 a 25 años, las mismas opinaron en su totalidad, en contraste con la proporción de las trabajadoras sindicalizadas de antigüedad intermedia y avanzada, que alcanzó el 57% en promedio. Para el caso de los hombres, los trabajadores de confianza de antigüedad reciente que opinaron en su totalidad, en tanto que los de ambos tipos de contrato lo hicieron en una proporción de aproximadamente el 66% en promedio.

Es de destacar la indiferencia que al respecto muestran en su totalidad las trabajadoras sindicalizadas de entre 11 y 15 años de antigüedad laboral, así como la mitad del personal de confianza de ambos sexos con antigüedad laboral de 1 a 5 años para las mujeres y 16 a 20 años para los hombres.

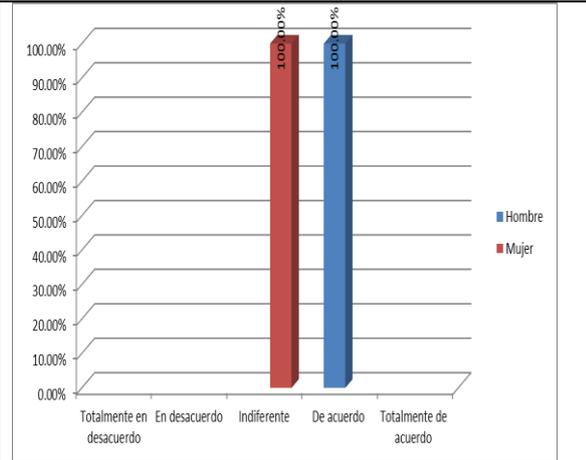
**Gráficos n° 234 a 247. Se muestran las proporciones de opinión por sexo, tipo de contrato y antigüedad laboral respecto al ítem “Lo que mantiene la unión es el deseo de ganar, de posicionarse en el mercado y lograr en él un liderazgo”.**



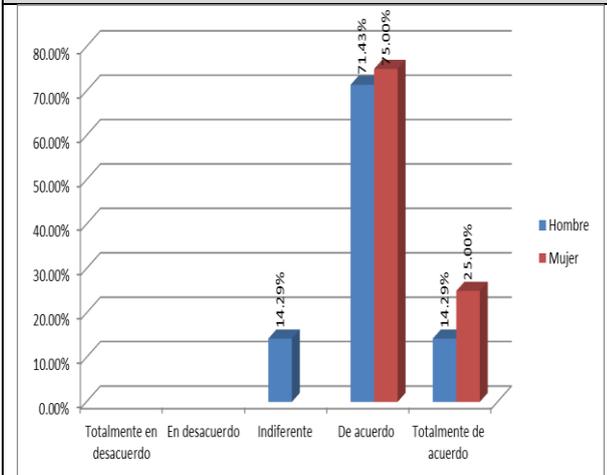
**Gráfico 240. Contrato colectivo 16 a 20 años**



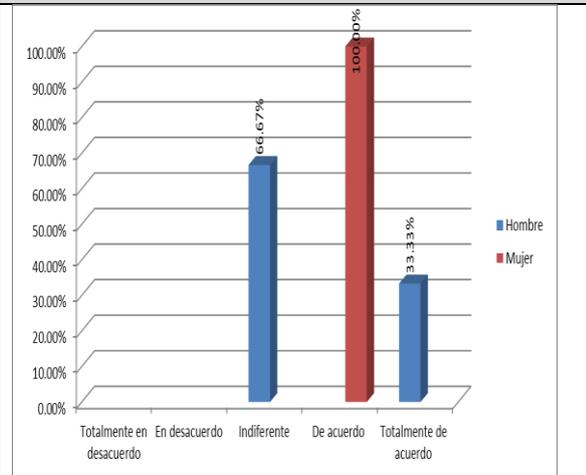
**Gráfico 241. Contrato individual 16 a 20 años**



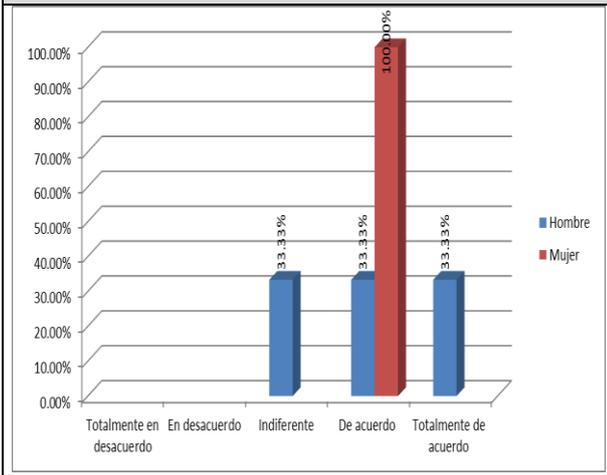
**Gráfico 242. Contrato colectivo 21 a 25 años**



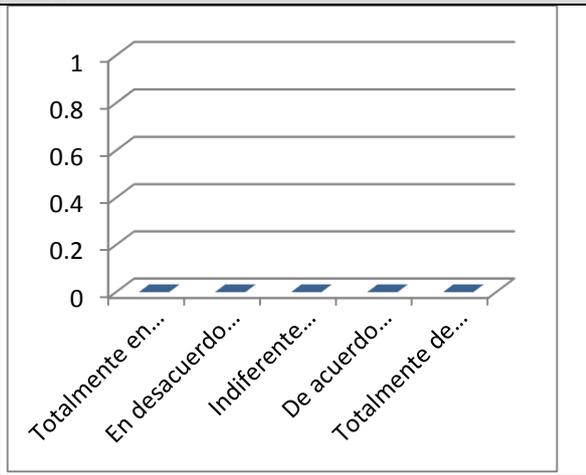
**Gráfico 243. Contrato individual 21 a 25 años**

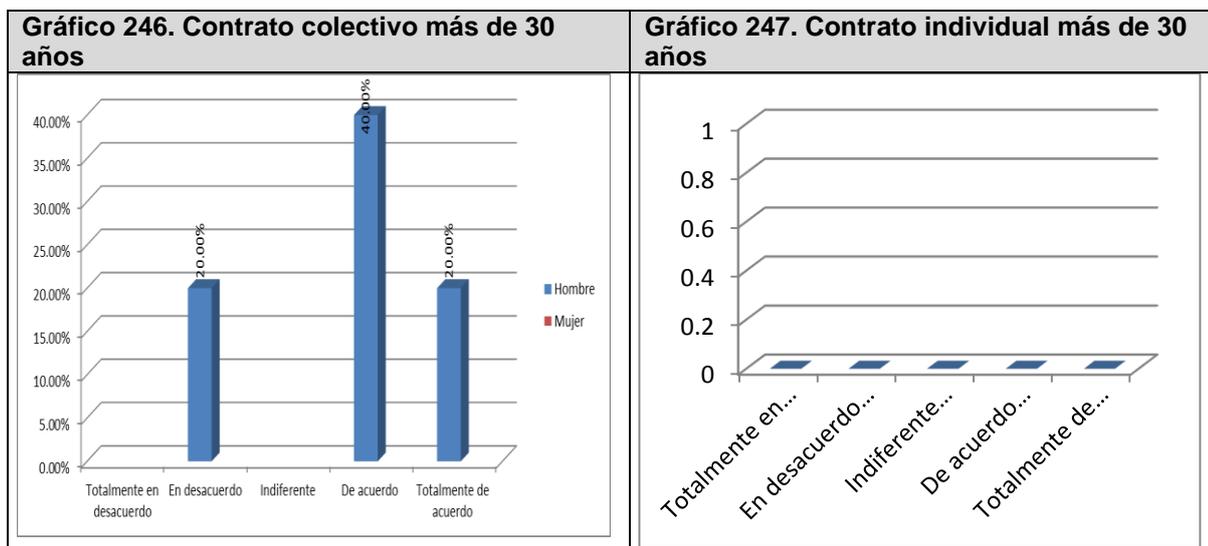


**Gráfico 244. Contrato colectivo 26 a 30 años**



**Gráfico 245. Contrato individual 26 a 30 años**





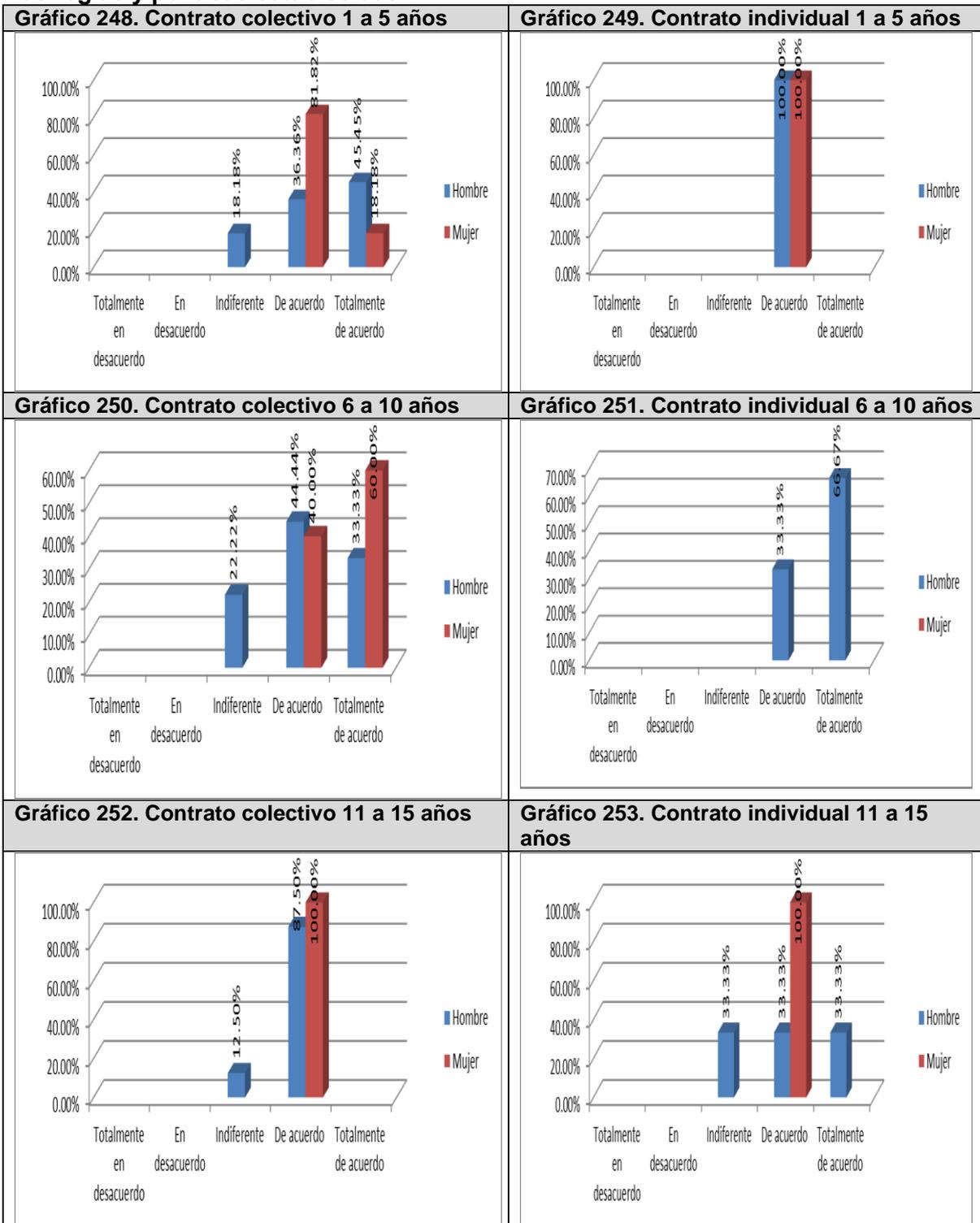
Fuente: elaboración propia

En cuanto a la idea de que lo que une al personal de la fábrica es la aspiración de posicionar a la empresa en el mercado a través de actividades que permitan ganar terreno en el mismo, si bien hay un acuerdo total ya que sólo el 67% de los trabajadores de confianza (de 6 a 10 años de antigüedad) y las trabajadoras sindicalizadas (con la misma antigüedad) opinaron totalmente a favor de esta idea en proporciones de 67% y 60%, respectivamente.

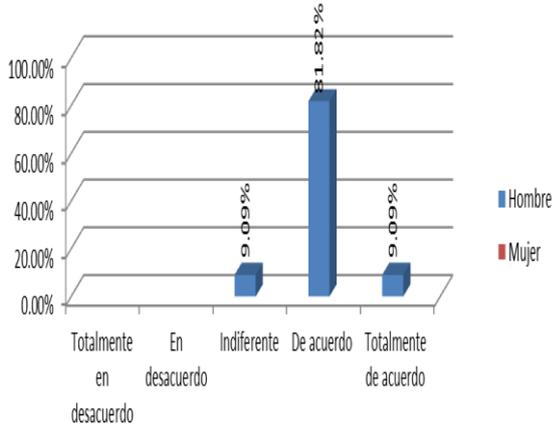
No obstante, la opinión parcialmente a favor tuvo mayor participación; en este caso todas las trabajadoras de contrato individual que han estado trabajando para la empresa entre 11 y 15, y 21 y 25 años se manifestaron, postura que comparten también todos los trabajadores de esta categoría de contrato de 11 y 20 años de servicio en un promedio del 83%, así como todas las trabajadoras de contrato colectivo de entre 26 y 30 años de antigüedad laboral, a quienes se adhieren las trabajadoras de este tipo de contrato de entre 21 y 25 años y los trabajadores de la misma antigüedad laboral, en proporciones de 75% y 72% respectivamente.

Existe indiferencia con esta idea por parte de las todas las trabajadoras sindicalizadas cuya antigüedad varía entre los 11 y 15 años, así como las de contrato individual de entre 16 y 20 años de trabajo en la empresa.

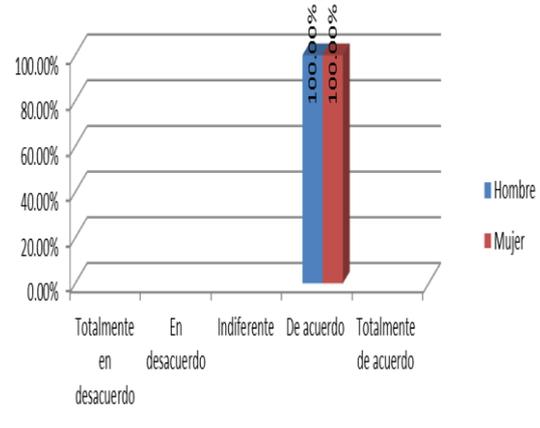
**Gráficos n° 248 a 261. Se muestran las proporciones de opinión por sexo, tipo de contrato y antigüedad laboral respecto al ítem “Lo que mantiene la unión es el respeto y obediencia a las reglas y políticas establecidas”.**



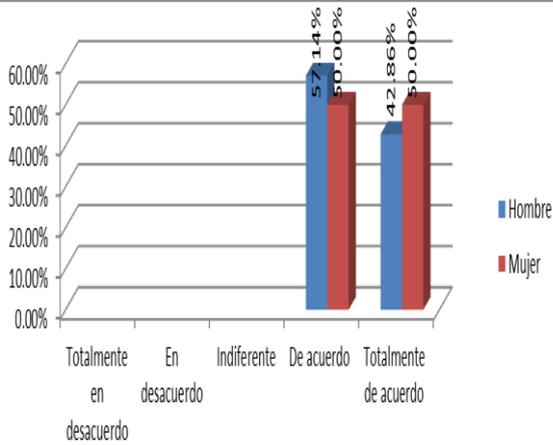
**Gráfico 254. Contrato colectivo 16 a 20 años**



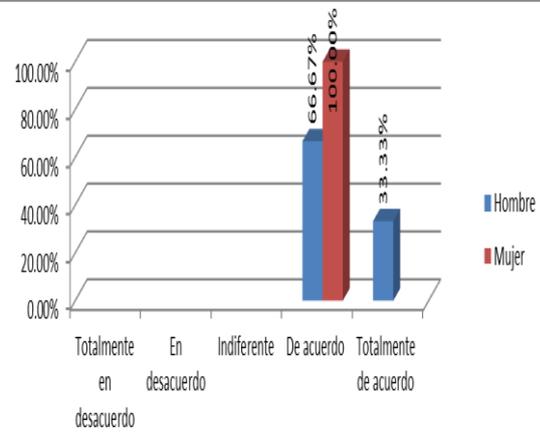
**Gráfico 255. Contrato individual 16 a 20 años**



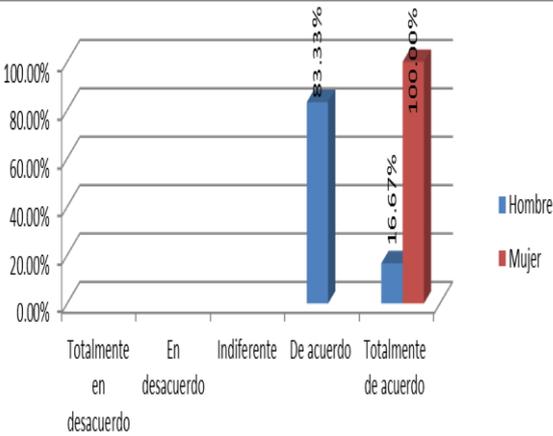
**Gráfico 256. Contrato colectivo 21 a 25 años**



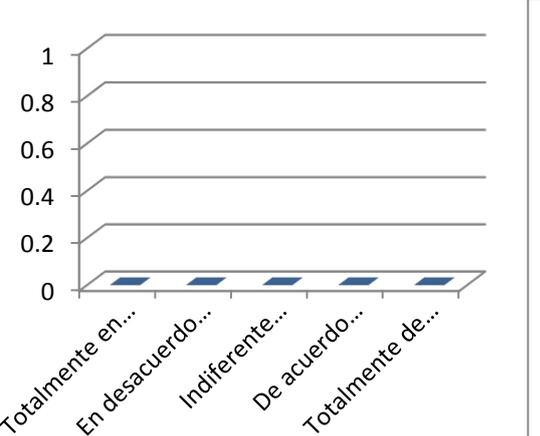
**Gráfico 257. Contrato individual 21 a 25 años**

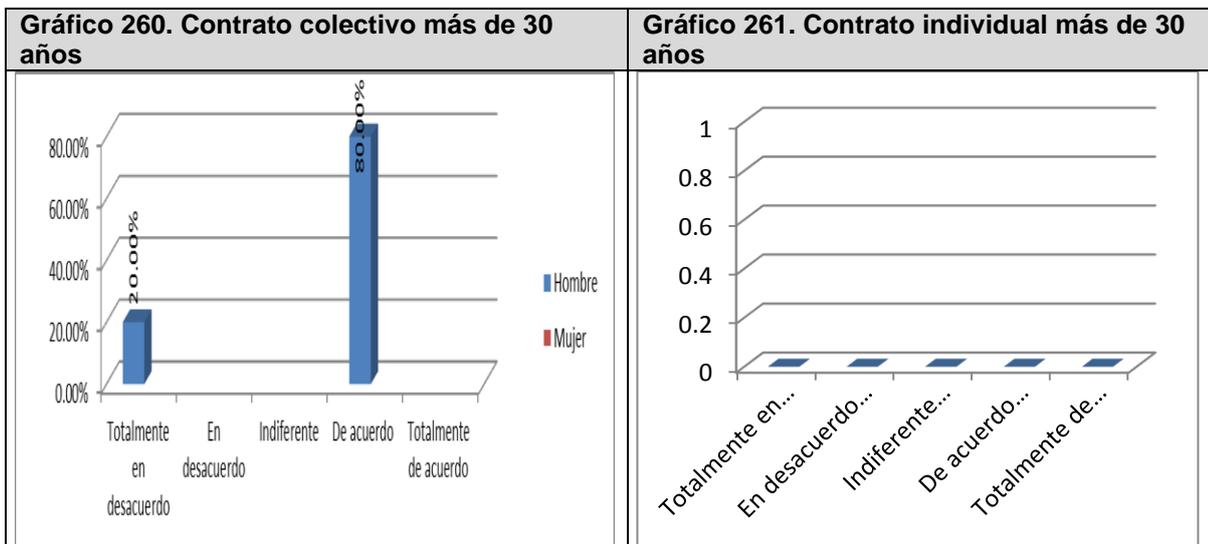


**Gráfico 258. Contrato colectivo 26 a 30 años**



**Gráfico 259. Contrato individual 26 a 30 años**





Fuente: elaboración propia

En cuanto a la idea de que el respeto y acatamiento a la normatividad establecida, y aplicada a través de políticas es lo que une al personal de la fábrica, son las trabajadoras de contrato colectivo y con una antigüedad laboral intermedia, quienes en promedio se manifiestan completamente a favor de esta idea en un 80%. Para el caso del personal de confianza, son los trabajadores de 6 a 10 años quienes en una proporción menor (67%), comparten totalmente a favor esta idea.

En cuanto a la opinión parcial a favor de la misma, son las mujeres las que tienen preminencia ya que cuatro cohortes se manifiestan en su totalidad en comparación con las trabajadoras sindicalizadas de hasta 15 años de antigüedad se manifiestan en una proporción del 90% en promedio. Para el caso de los hombres, son dos cohortes del contrato individual los que opinan en su totalidad, en tanto que en el caso de sus compañeros sindicalizados, se manifestó el 83%.

No se mostraron manifestaciones de peso en cuanto a indiferencia o desacuerdo con esta idea, lo que en conjunto con los datos antes expresados, permite pensar en una orientación hacia la cultura jerárquica que es la que predomina en esta dimensión.

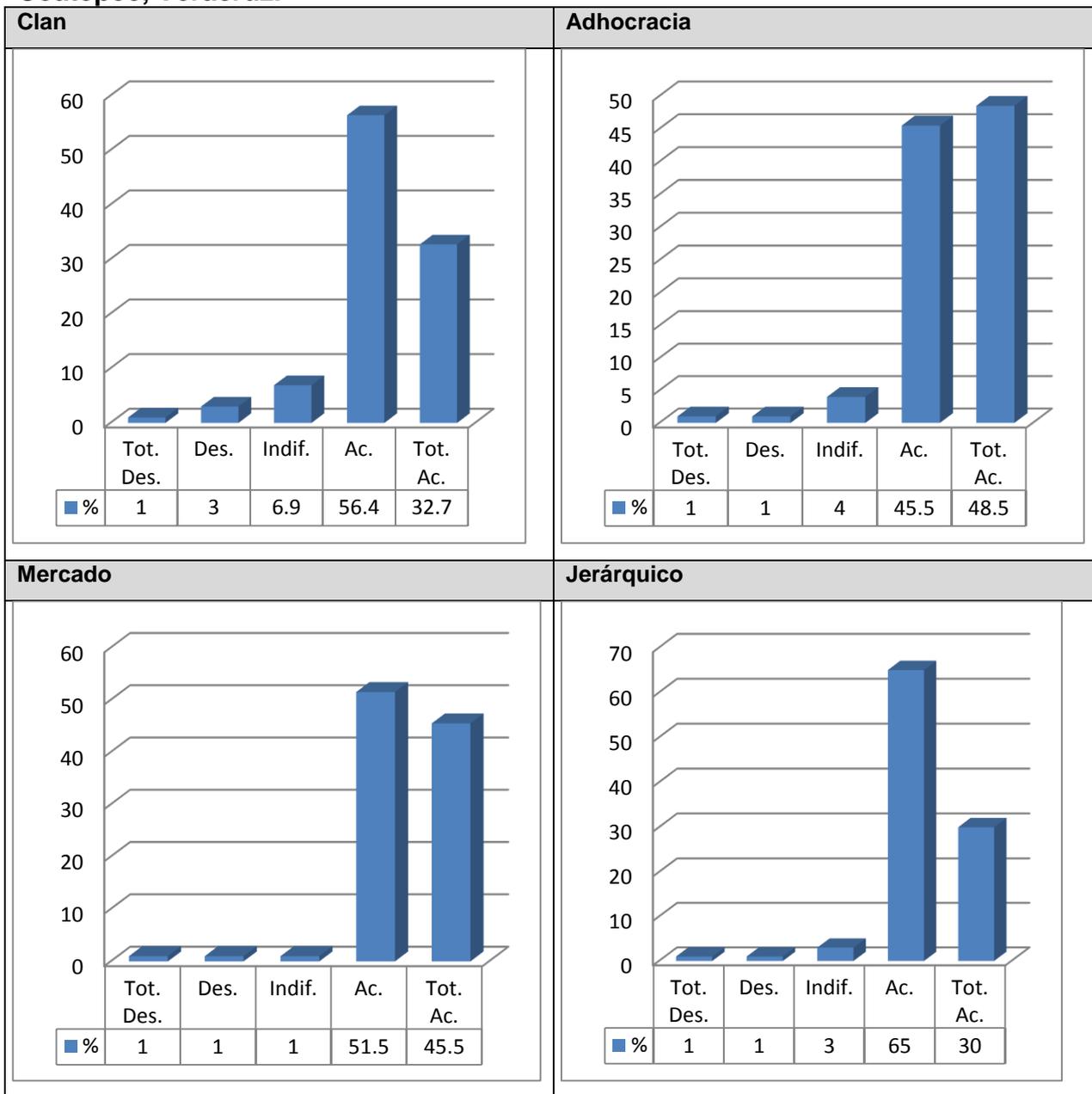
## **Dimensión clave N° 5. Énfasis estratégico.**

Esta dimensión hace referencia a los aspectos que la organización considera relevantes como estrategia para alcanzar los objetivos y metas establecidos. A fin de identificar dichos aspectos, los ítems del cuestionario que corresponden a esta dimensión fueron:

1. Se destaca el desarrollo humano y se apuesta por la confianza en los trabajadores a quienes visualiza como personas con una mentalidad abierta y participativa.
2. Se acentúa el desarrollo del conocimiento por lo que la investigación, la experimentación, la creatividad y la innovación, así como la adquisición de nuevos recursos, se consideran elementos imprescindibles.
3. Se resalta la competitividad para lograr las metas y objetivos establecidos, y para alcanzar el éxito deseado.
4. Se enfatiza la eficiencia en las actividades, y el control de las mismas como forma de alcanzar los resultados de la producción.

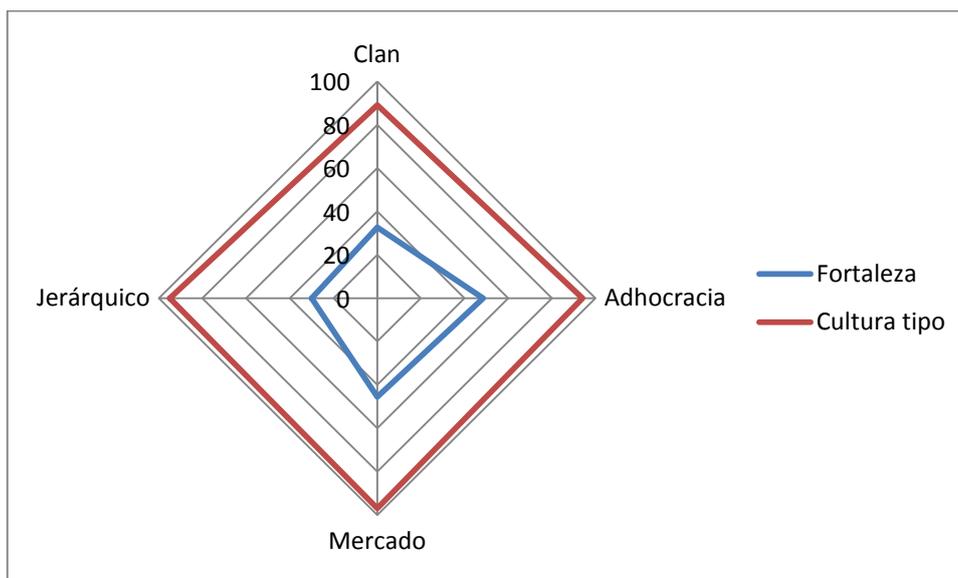
Se obtuvo como resultado lo siguiente:

**Gráficos n° 262 a 265. Se muestran las proporciones de la opinión general en relación al énfasis estratégico que se observa en la Fábrica Nestlé de la ciudad de Coatepec, Veracruz.**



Fuente: elaboración propia

**Gráfico n° 266. Se muestran los resultados de la *tendencia hacia la fortaleza de la cultura*, respecto a las características dominantes de la organización.**

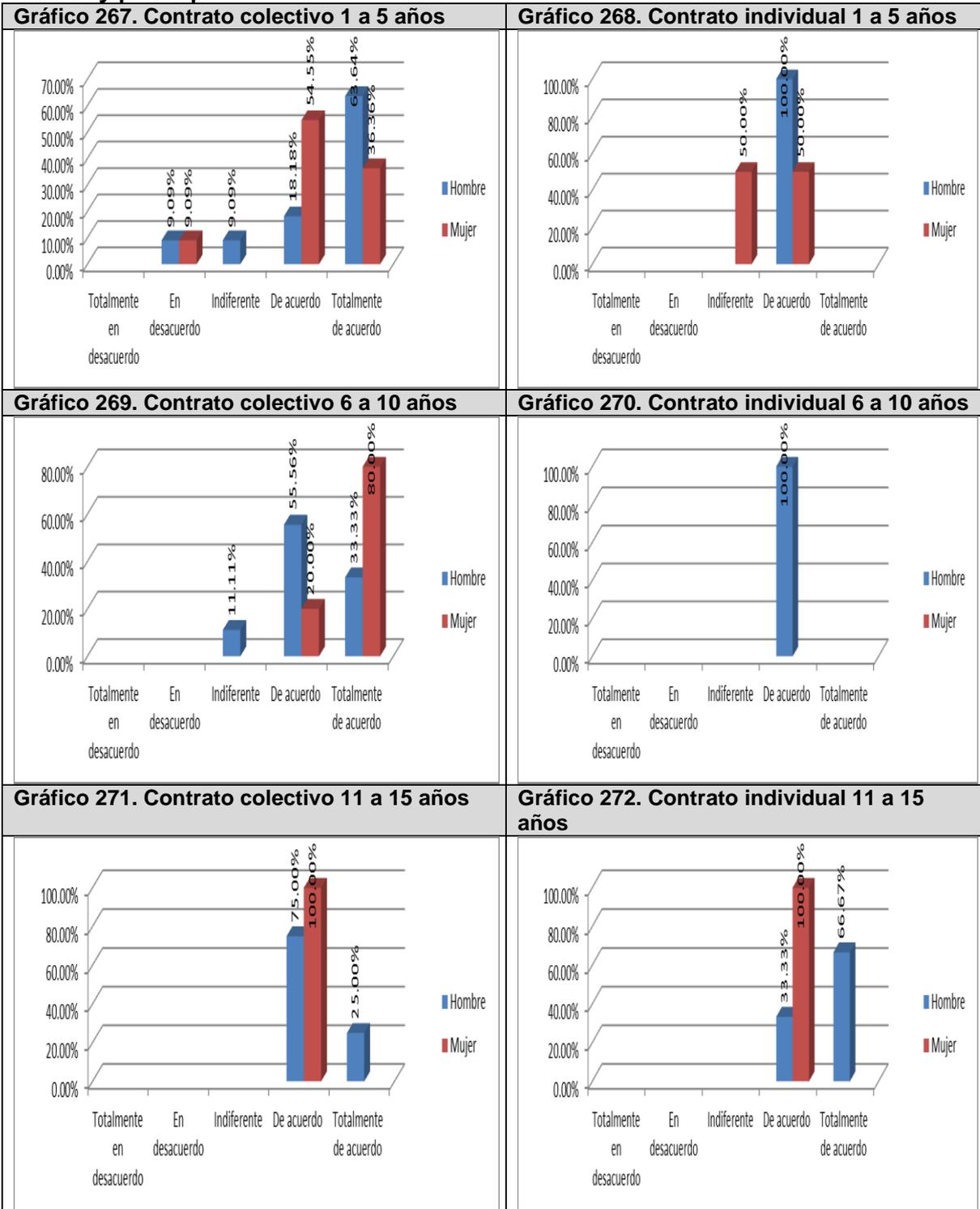


Fuente: elaboración propia.

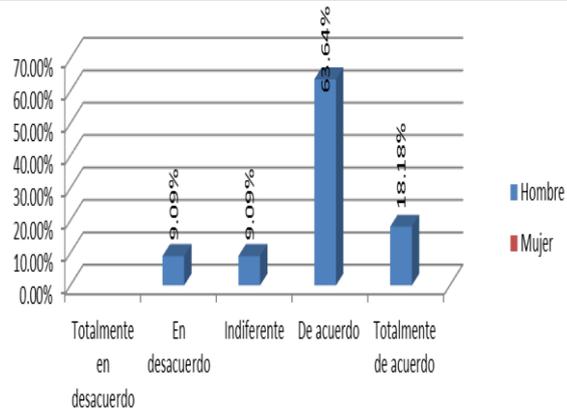
En cuanto a la dimensión referida a la estrategia seguida por la organización para alcanzar sus propósitos, aun cuando también se puede observar la presencia en la fábrica de los cuatro tipos de cultura propuestos por los autores de referencia, el que mayor proporción de opinión a favor presenta, es el tipo *Mercado* seguido por el *Jerárquico* y el de *Adhocracia*, principalmente. Ello permite pensar una situación en la que la organización se enfoca en los resultados de la producción para alcanzar los propósitos de manera eficiente, siempre con el deseo de ganar una posición importante en el mercado al que pertenece; para ello, se considera que el seguimiento y control de las actividades productivas es una acción de gestión clave para lograr la eficiencia. Asimismo, se pone de relieve la importancia de aceptar el cambio como estrategia de supervivencia organizacional, considerando el reto que ello implica, y la competitividad para lograr los propósitos establecidos.

Aun cuando de los cuatro tipos de cultura propuestos por los autores referidos, el que corresponde a *Adhocracia* ocupa el tercer lugar en cuanto a la opinión de los participantes, es que al que mayormente se orienta la fortaleza de la cultura, orientación seguida hacia el tipo *Mercado*, tal y como se muestra en el gráfico 266. A continuación el desglose que corresponde a las variables establecidas.

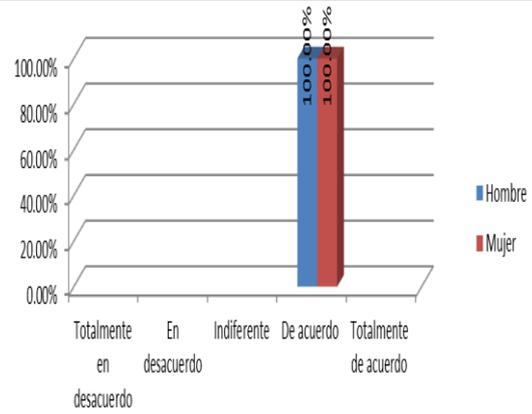
**Gráficos n° 267 a 280. Se muestran las proporciones de opinión por sexo, tipo de contrato y antigüedad laboral respecto al ítem “Se destaca el desarrollo humano y se apuesta por la confianza en los trabajadores a quienes visualiza como personas con una mentalidad abierta y participativa”.**



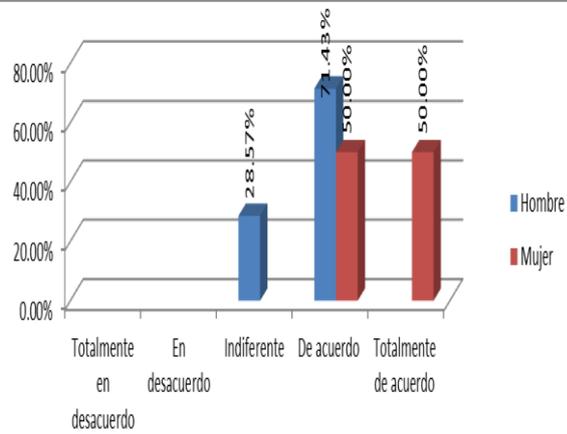
**Gráfico 273. Contrato colectivo 16 a 20 años**



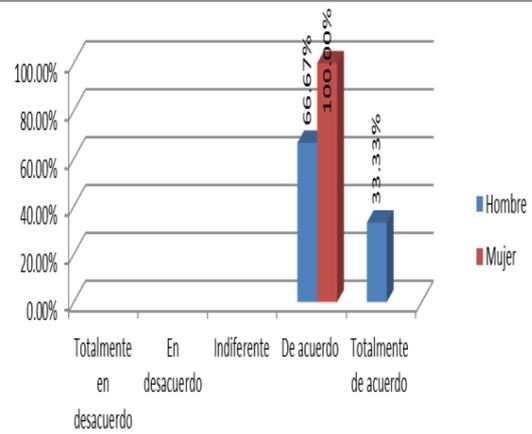
**Gráfico 274. Contrato individual 16 a 20 años**



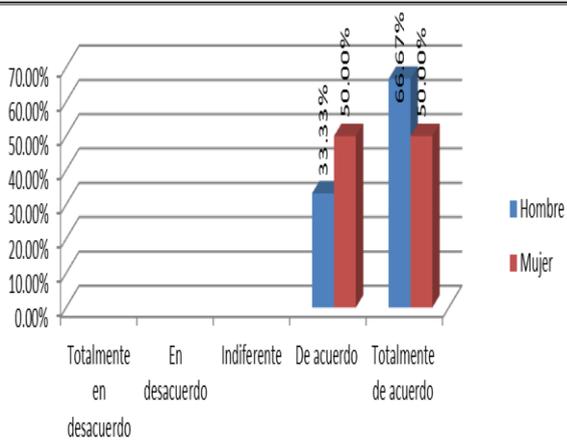
**Gráfico 275. Contrato colectivo 21 a 25 años**



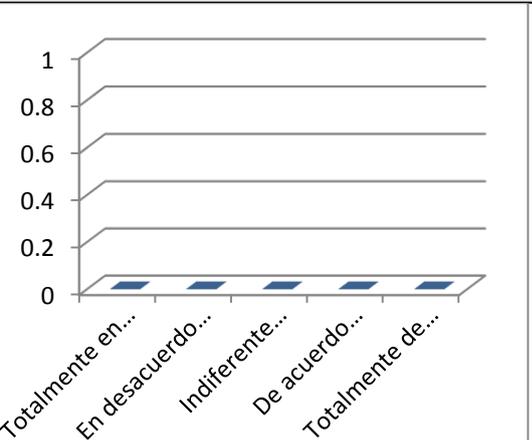
**Gráfico 276. Contrato individual 21 a 25 años**

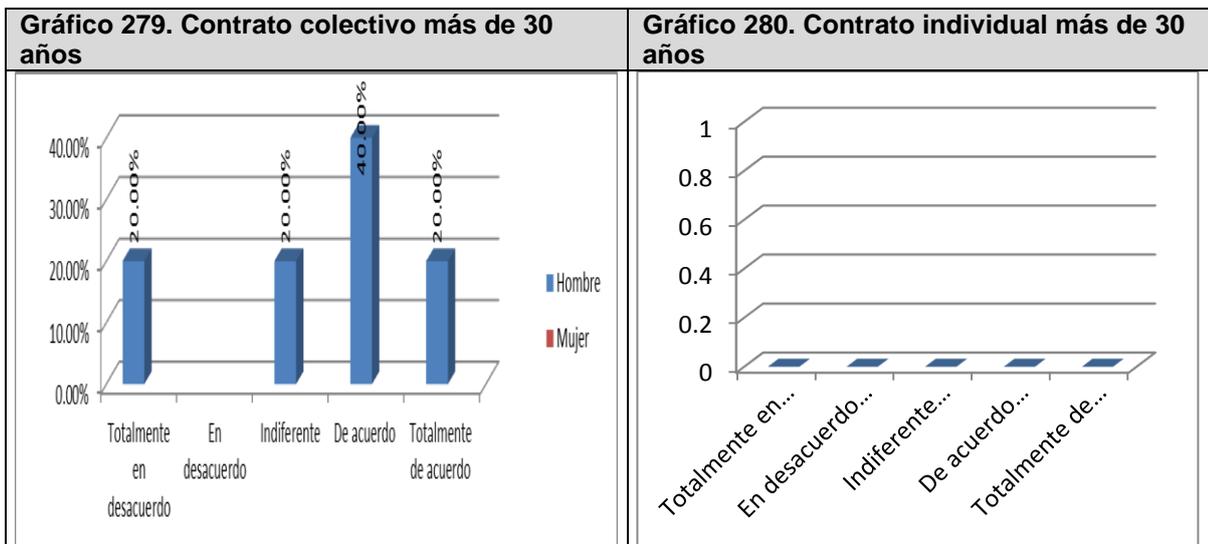


**Gráfico 277. Contrato colectivo 26 a 30 años**



**Gráfico 278. Contrato individual 26 a 30 años**





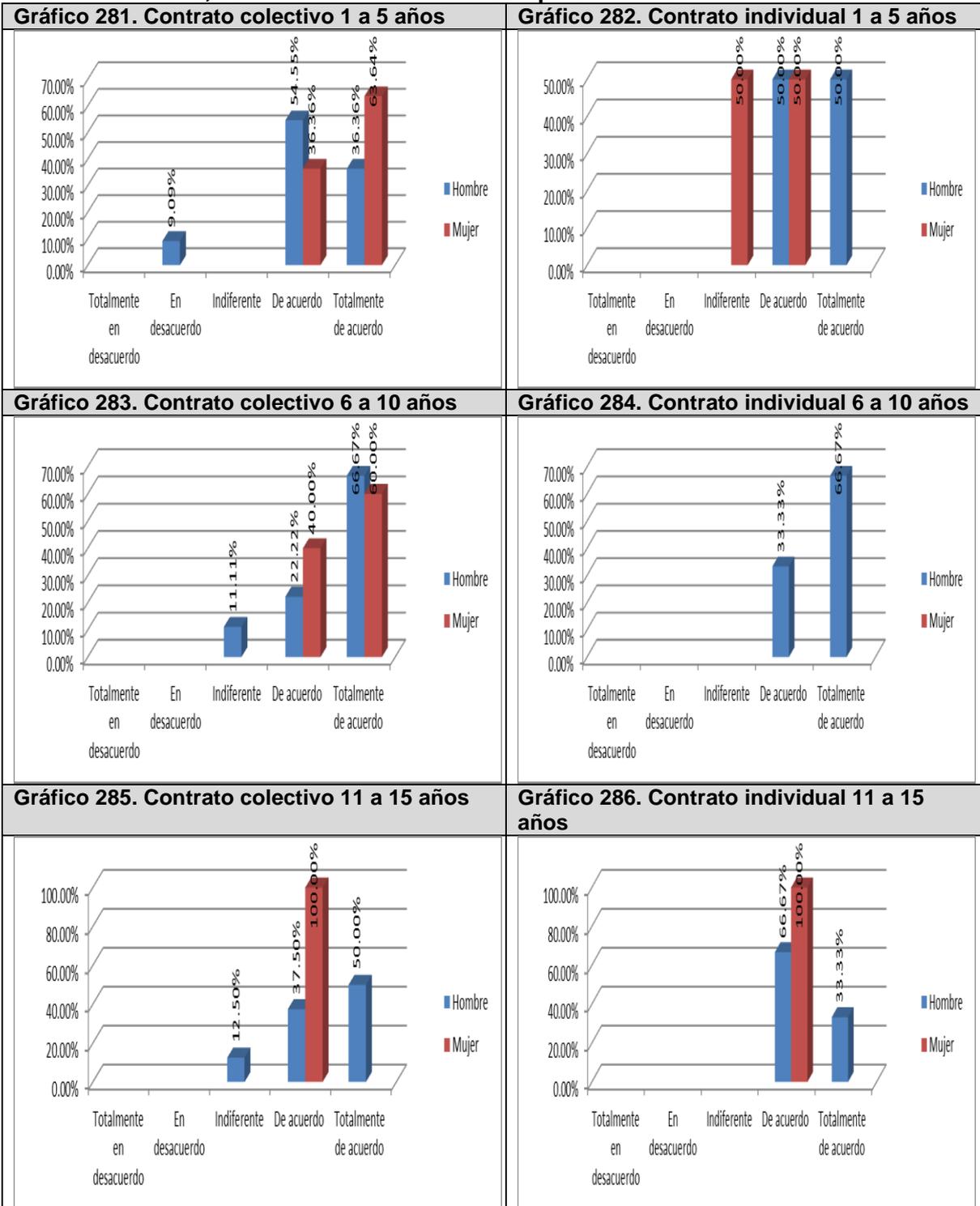
Fuente: elaboración propia

La opinión en cuanto a la importancia que otorga la fábrica en el desarrollo de su personal y en la confianza que deposita en él y en su competencia, es compartida principalmente por dos sectores de trabajadoras de contrato colectivo de antigüedad intermedia, con una proporción del 80% de opinión, así como los trabajadores de este tipo de contrato 1 a 5, y 26 a 30 años de antigüedad con 65% de participación, y un sector de los de trabajadores de confianza (11 a 15 años), con proporciones de 65% y 67% de manera respectiva.

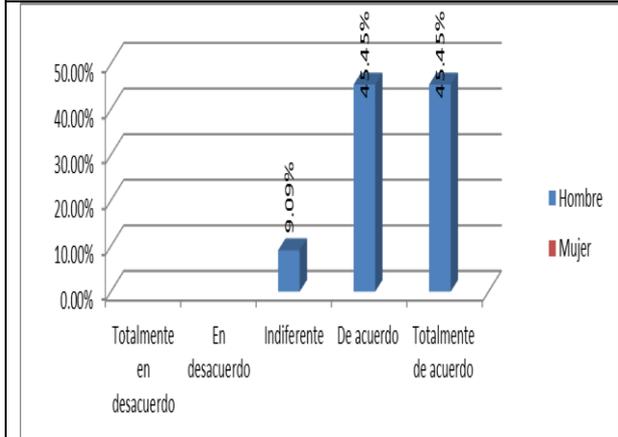
Para el caso de la opinión parcialmente a favor, se tuvo mayor participación, sobre todo en el caso del personal confianza; el total de las mujeres de 11 a 25 años de antigüedad, y de los hombres de 1 a 20 años. Para el caso del personal de sindicalizado, resalta la participación del total de las mujeres de 11 a 15 años de trabajo en la empresa. Los hombres de este tipo de contrato alcanzan en promedio el 60%.

Los trabajadores sindicalizados de más de 30 años muestran indiferencia tanto como un total desacuerdo en cuanto a esta idea, en ambos casos en una proporción de 20%. Sin embargo, las proporciones a favor antes comentadas, dejan ver una orientación significativa hacia esta forma de visualizar la estrategia organizacional.

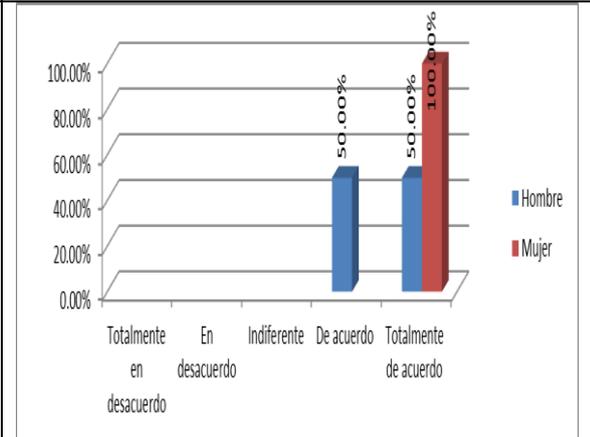
**Gráficos n° 281 a 294. Se muestran las proporciones de opinión por sexo, tipo de contrato y antigüedad laboral respecto al ítem “Se acentúa el desarrollo del conocimiento por lo que la investigación, la experimentación, la creatividad y la innovación, así como la adquisición de nuevos recursos, se consideran elementos imprescindibles”.**



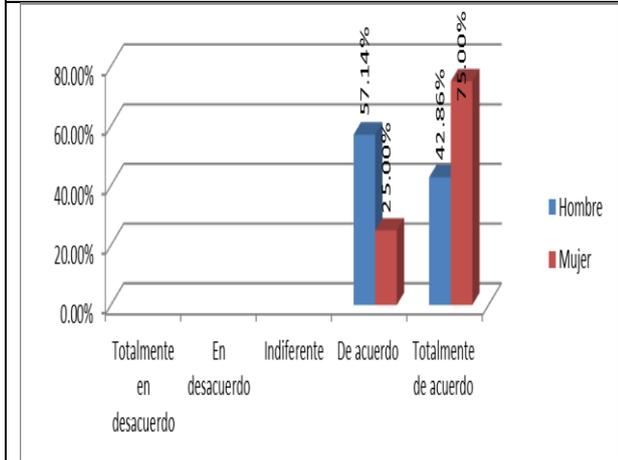
**Gráfico 287. Contrato colectivo 16 a 20 años**



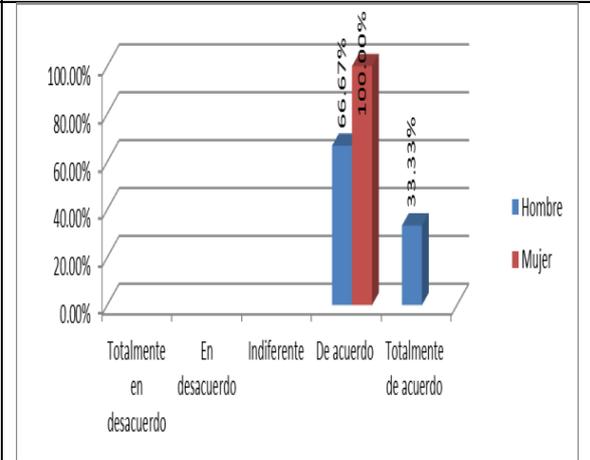
**Gráfico 288 Contrato individual 16 a 20 años**



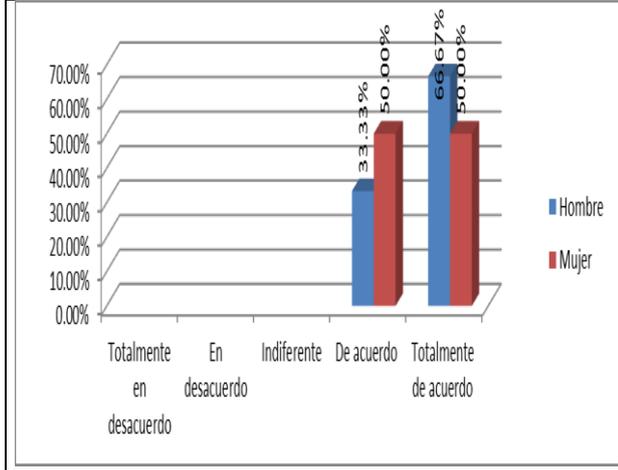
**Gráfico 289. Contrato colectivo 21 a 25 años**



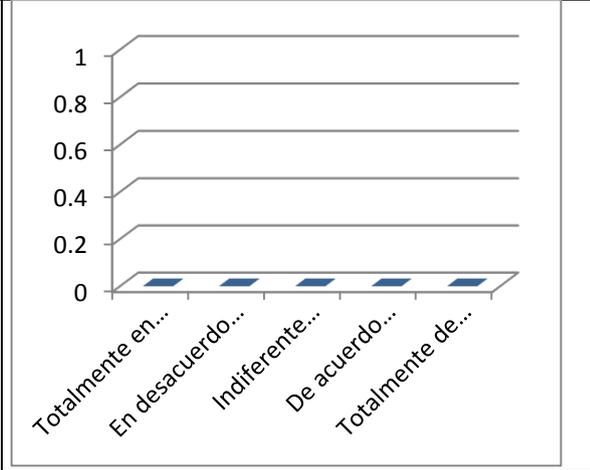
**Gráfico 290. Contrato individual 21 a 25 años**

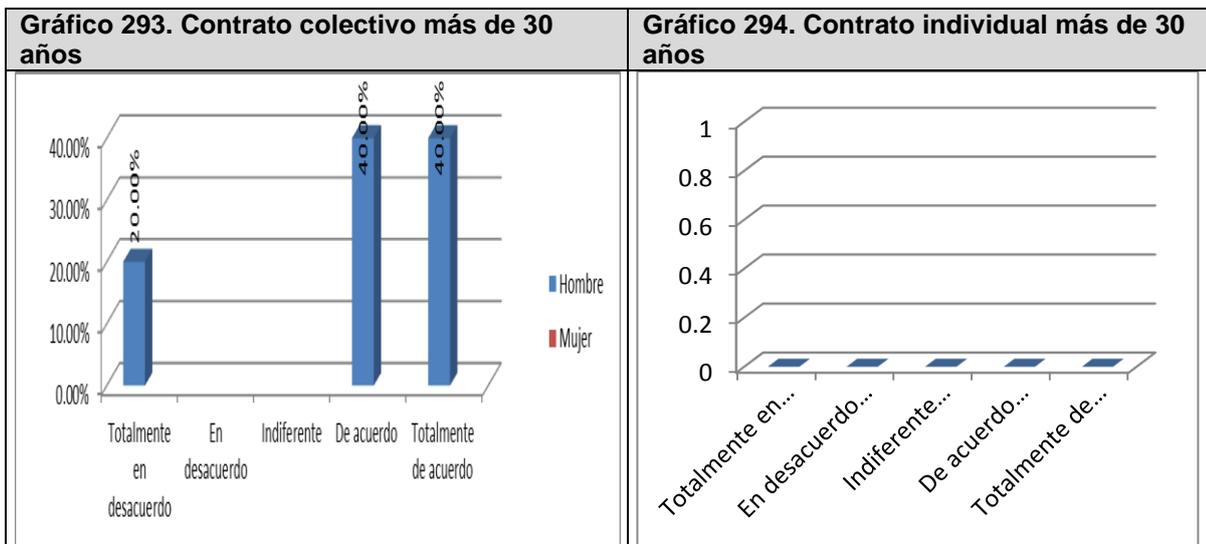


**Gráfico 291. Contrato colectivo 26 a 30 años**



**Gráfico 292. Contrato individual 26 a 30 años**





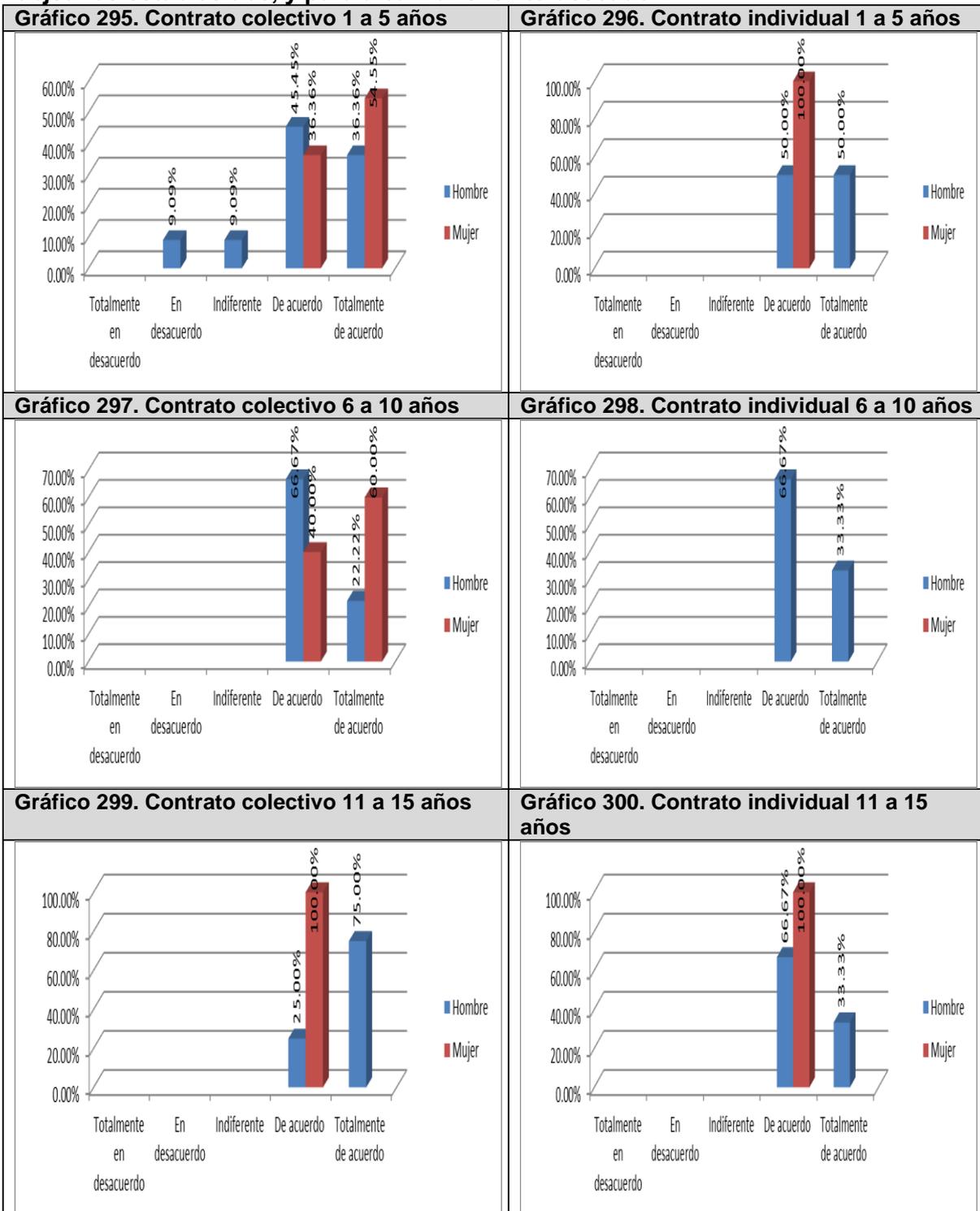
Fuente: elaboración propia

En cuanto a la percepción sobre la importancia que la organización concede al desarrollo del conocimiento, y por ende a las actividades de investigación y al fomento de la creatividad, la innovación y la adquisición de nuevos recursos, acorde a los resultados expresados en los gráficos anteriores, son las trabajadoras de contrato individual (16 a 20 años de antigüedad laboral) quienes en su totalidad se manifiestan completamente a favor de esta idea, situación a la que se suma un poco más de la mitad de los trabajadores de este tipo de contrato con antigüedad de 1 a 10 años, y las trabajadoras sindicalizadas (1 a 10, y 21 a 25 años de antigüedad) en una proporción promedio del 65%, y de los trabajadores de esta categoría contractual de antigüedad intermedia y avanzada con el 58% en promedio. Situación que hace ver la orientación de este tipo de estrategia en la fábrica.

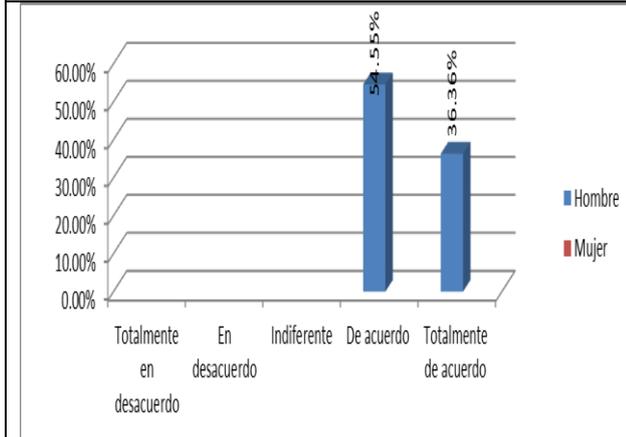
Quienes se manifestaron parcialmente de acuerdo pero cuya aportación abona a la idea, fueron la totalidad de dos cohortes de trabajadoras de confianza de entre 11 a 25 años de antigüedad así como una porción de los trabajadores de confianza (67% en promedio) cuya antigüedad laboral se contempla también entre los 11 y los 25 años. En lo que respecta al personal de contrato colectivo, destaca la manifestación del total de las mujeres de 11 a 15 años de servicio en la empresa.

Aquí hay una manifestación de indiferencia por la mitad de las trabajadoras de confianza con menor antigüedad. No obstante se deja ver una orientación a la cultura.

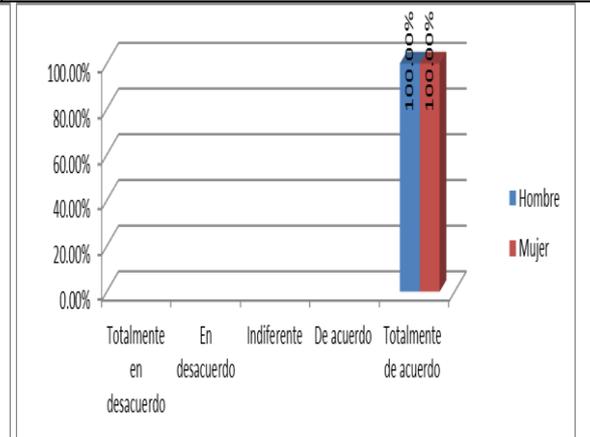
**Gráficos n° 295 a 308. Se muestran las proporciones de opinión por sexo, tipo de contrato y antigüedad laboral respecto al ítem “Se resalta la competitividad para lograr las metas y objetivos establecidos, y para alcanzar el éxito deseado”.**



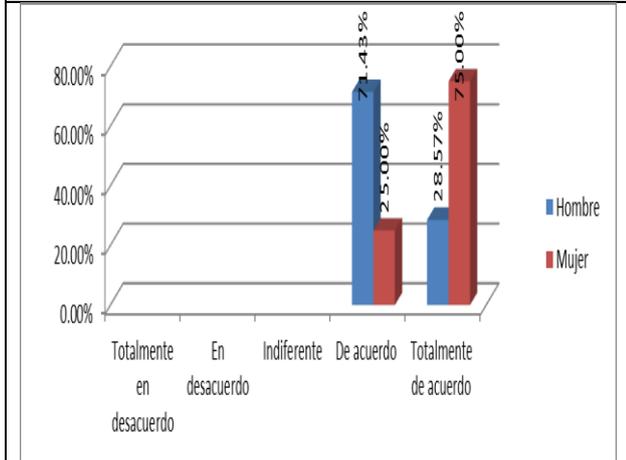
**Gráfico 301. Contrato colectivo 16 a 20 años**



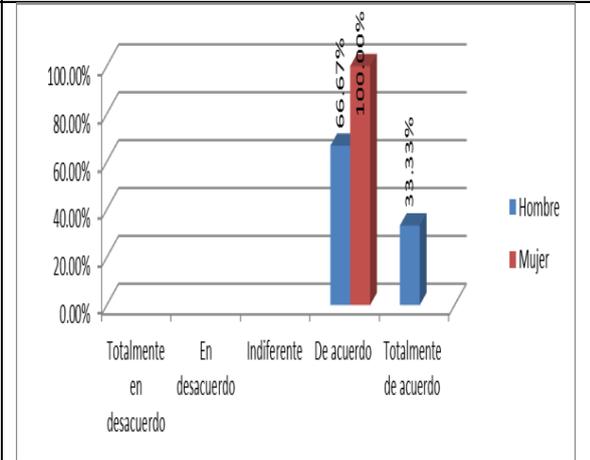
**Gráfico 302. Contrato individual 16 a 20 años**



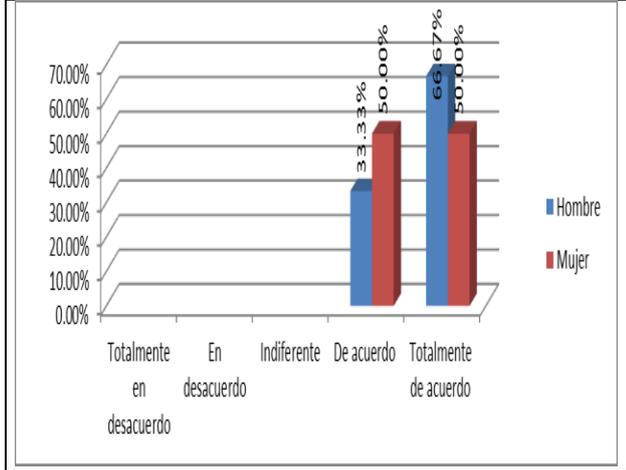
**Gráfico 303. Contrato colectivo 21 a 25 años**



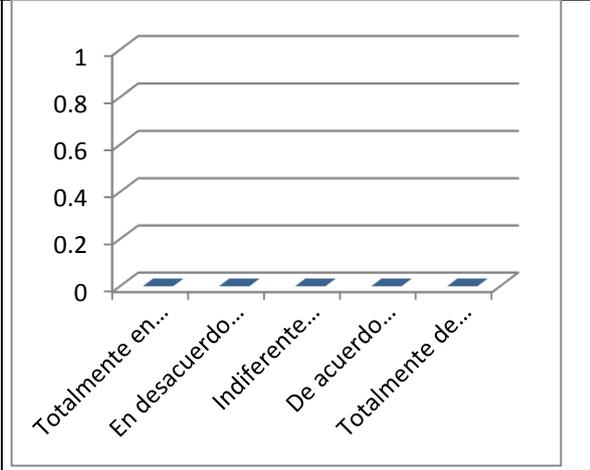
**Gráfico 304. Contrato individual 21 a 25 años**

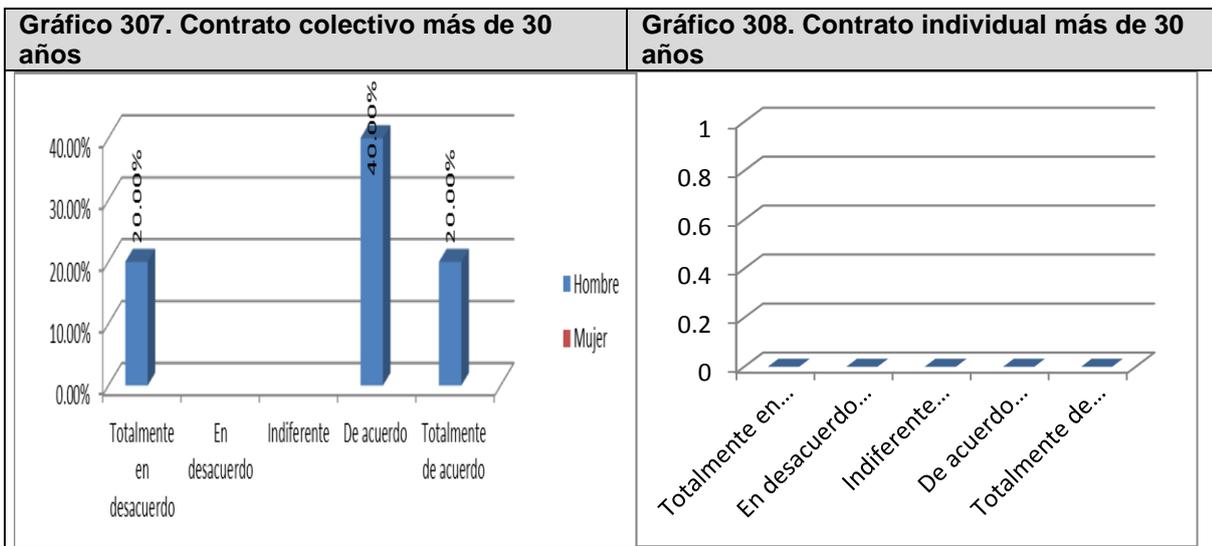


**Gráfico 305. Contrato colectivo 26 a 30 años**



**Gráfico 306. Contrato individual 26 a 30 años**





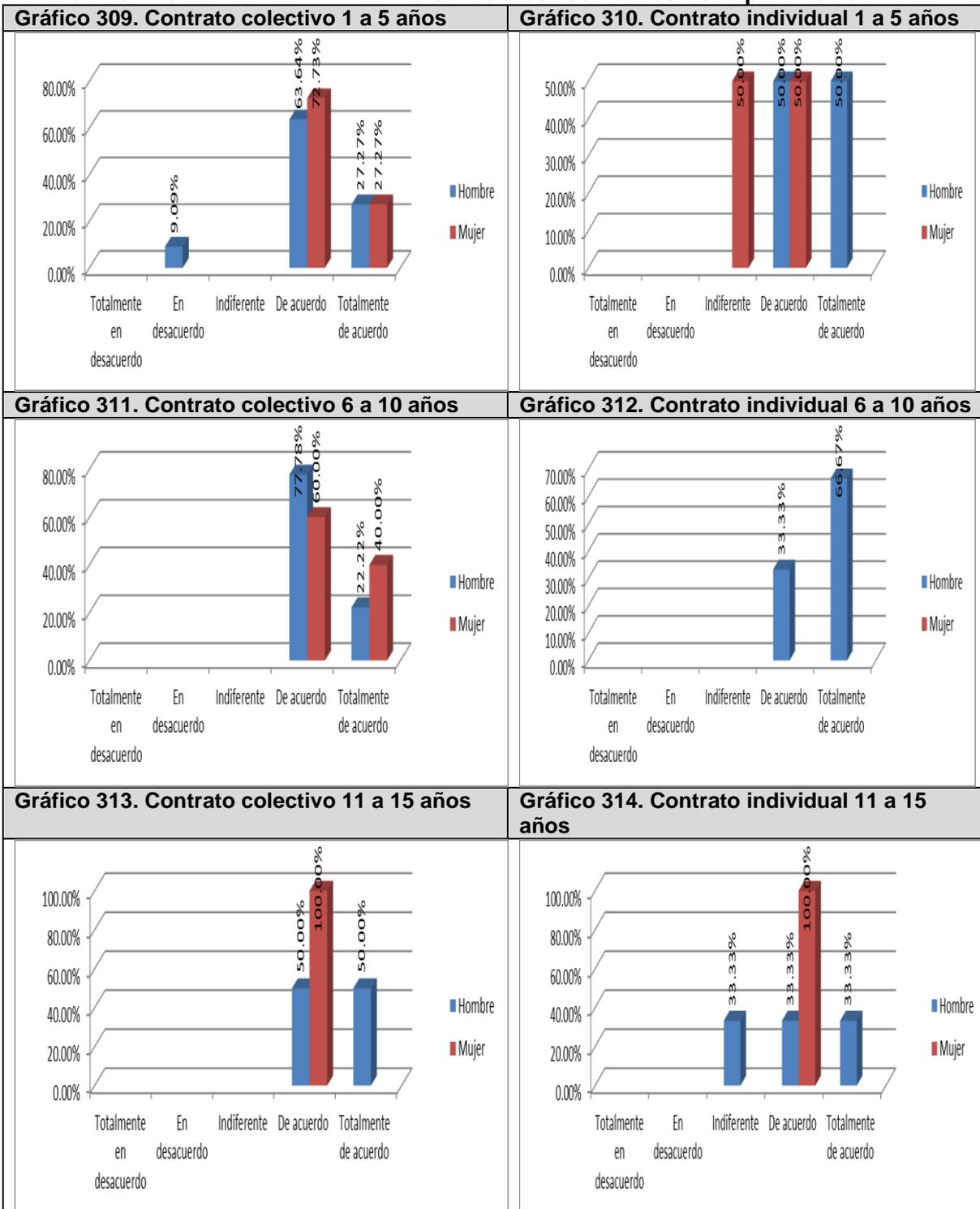
Fuente: elaboración propia

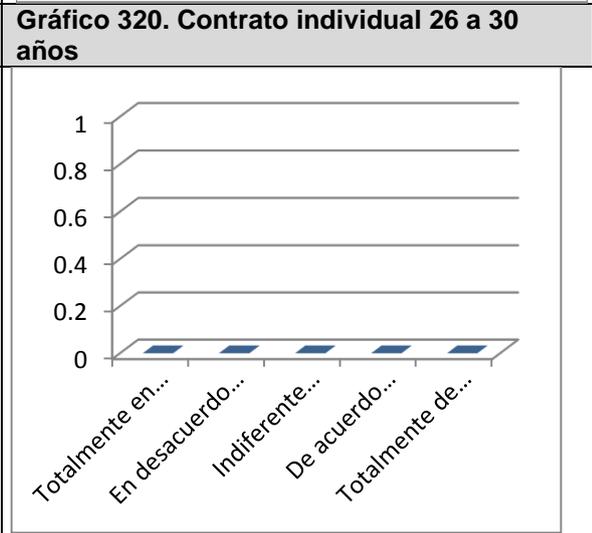
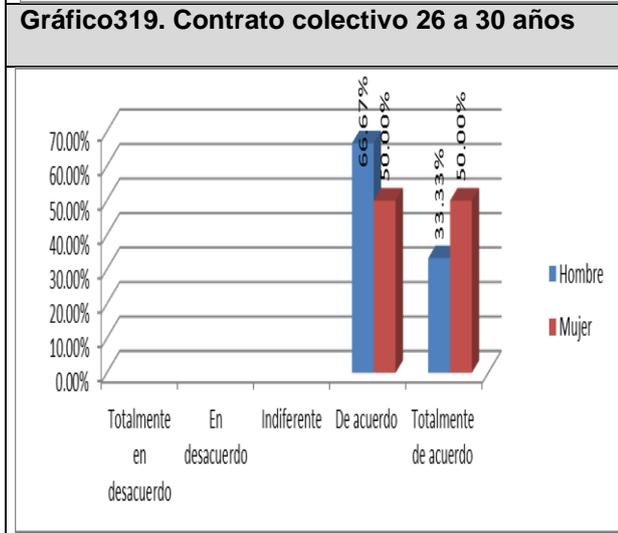
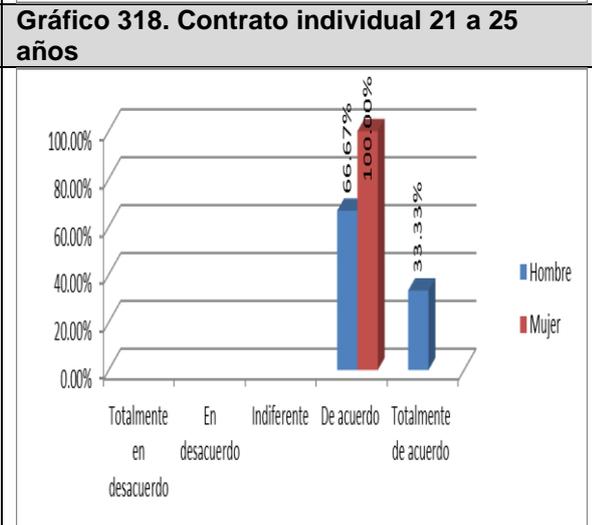
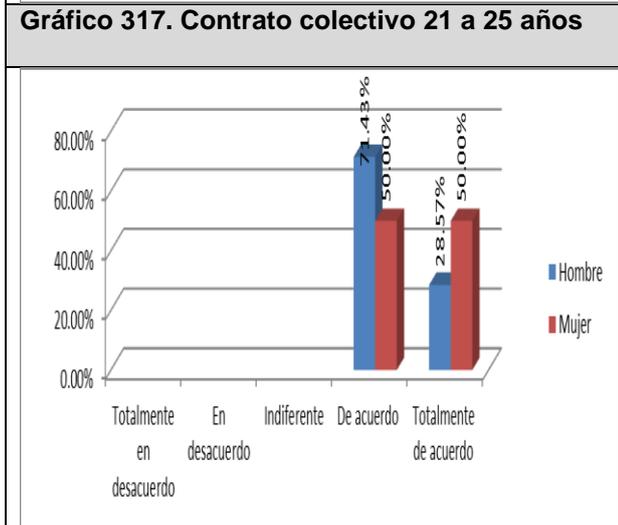
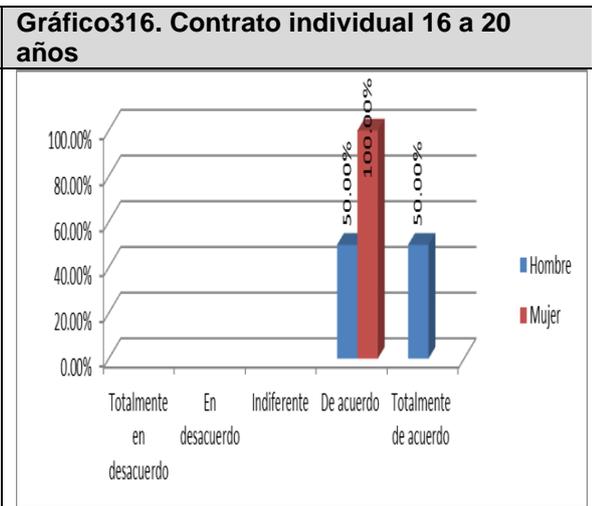
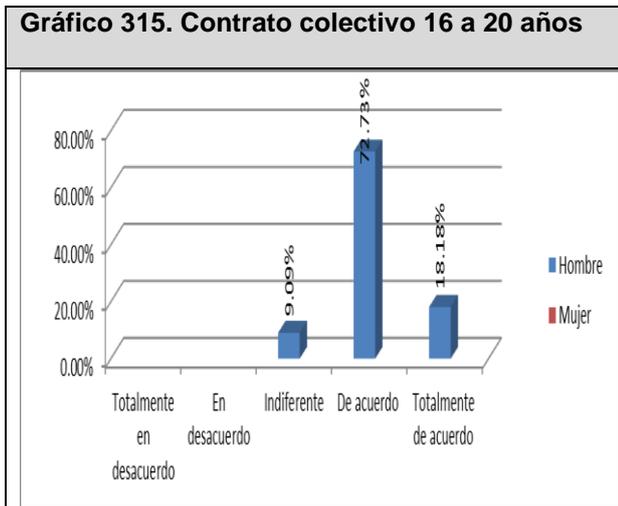
El que la fábrica se base en la competitividad para alcanzar los propósitos establecidos y lograr el éxito deseado, es una opinión que comparten completamente a favor el personal de confianza de ambos sexos con antigüedad laboral de entre 16 a 20 años. Aun cuando el personal sindicalizado de diferentes rangos de antigüedad también se manifestó totalmente a favor de esta postura, pero en una menor proporción (70% para los hombres y 59% para las mujeres).

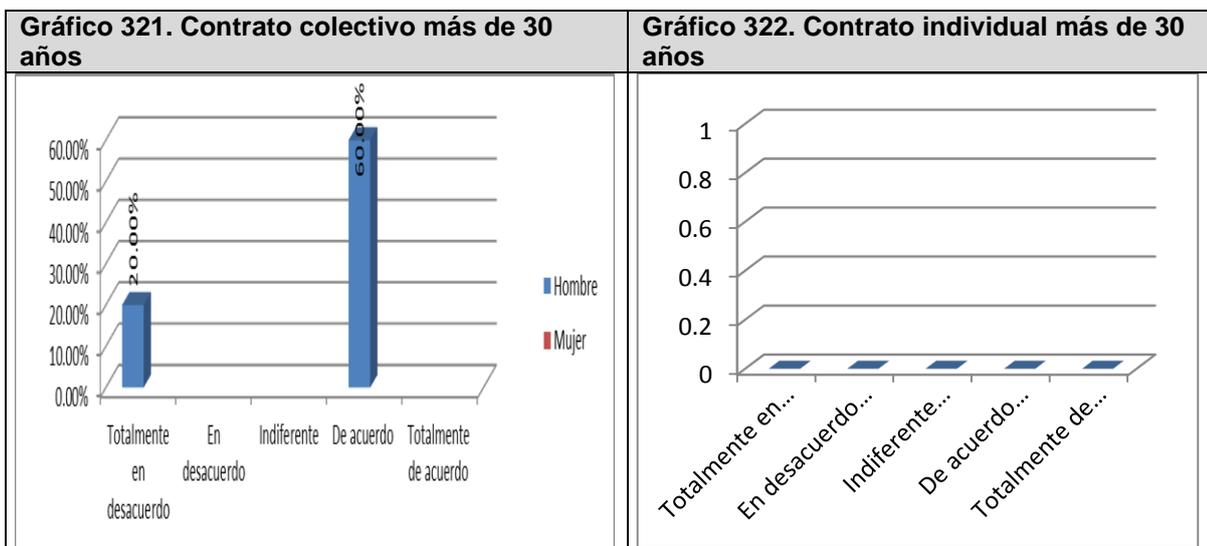
El resto se manifestó parcialmente de acuerdo resaltando en proporción las trabajadoras de contrato individual con 1 a 15, y 21 a 25 años de antigüedad laboral, a las que se unen en opinión las trabajadoras sindicalizadas de 11 a 15 años de trabajo en la empresa. En cuanto a los hombres de ambos tipos de contrato y de antigüedad variada, alcanzan un promedio aproximado del 60%.

Aquí se observa una mayor orientación a favor de una cultura tipo Mercado, por parte del sector femenino contratado de manera individual.

**Gráficos n° 309 a 322. Se muestran las proporciones de opinión por sexo, tipo de contrato y antigüedad laboral respecto al ítem “Se enfatiza la eficiencia en las actividades y el control de las mismas como una forma de alcanzar los resultados de la producción”.**







En cuanto a la idea de que en la fábrica se resalta la importancia en la eficiencia de las actividades que corresponden al quehacer productivo de la misma, y que para garantizar los resultados se recurra al control de dichas acciones la mayor participación, aun cuando en proporciones cercanas al 50%, la manifestaron los trabajadores de contrato colectivo de 11 a 15 años de trabajo en la empresa, y en promedio los de contrato individual de diferentes cohortes de antigüedad.

La opinión parcialmente a favor de esta idea tiene mayor participación, sobre todo por la totalidad de las trabajadoras de contrato individual cuya antigüedad laboral oscila entre los 11 y 25 años, opinión también compartida por la totalidad de las trabajadoras sindicalizadas con antigüedad de 11 a 15 años en la empresa. El resto de las opiniones del personal de ambos sexos y tipos de contrato varían en el marco de los cohortes de antigüedad laboral establecidos alcanzando en algunos casos proporciones cercanas al 70% en promedio.

Aun cuando se muestra indiferencia ante esta postura por la mitad de las trabajadoras de contrato individual de entre 1 y 5 años de antigüedad, la idea hacia este tipo de cultura está definida.

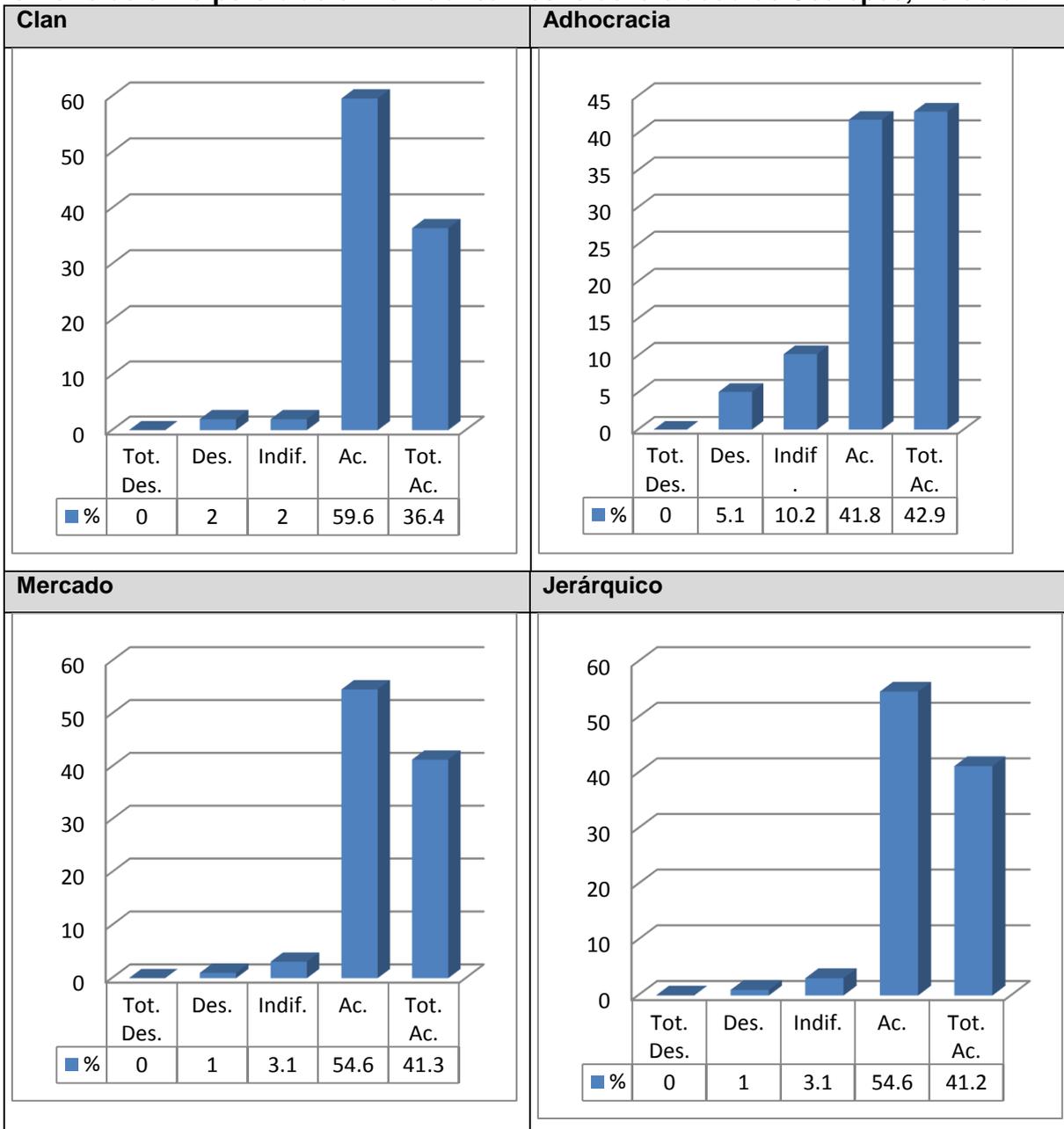
## **Dimensión clave N° 6. Criterio de éxito.**

Esta última dimensión clave se refiere a la manera en que se perciben los factores que coadyuvan a lograr el éxito por parte de la organización. En este sentido, los ítems presentados a los participantes fueron los siguientes:

1. El éxito se define sobre la base del interés por el desarrollo de su personal, el trabajo en equipo, las relaciones personales y el compromiso laboral que adquieren los empleados.
2. El éxito se define por la novedad y excelencia de sus productos, lo que permite a la empresa su posicionamiento en el mercado.
3. El éxito se define al ganar un nicho de mercado y superar a la competencia; ello, para lograr la mayor rentabilidad.
4. El éxito se define cuando se logra la eficiencia a favor de la calidad de sus productos y el control de los costos de producción.

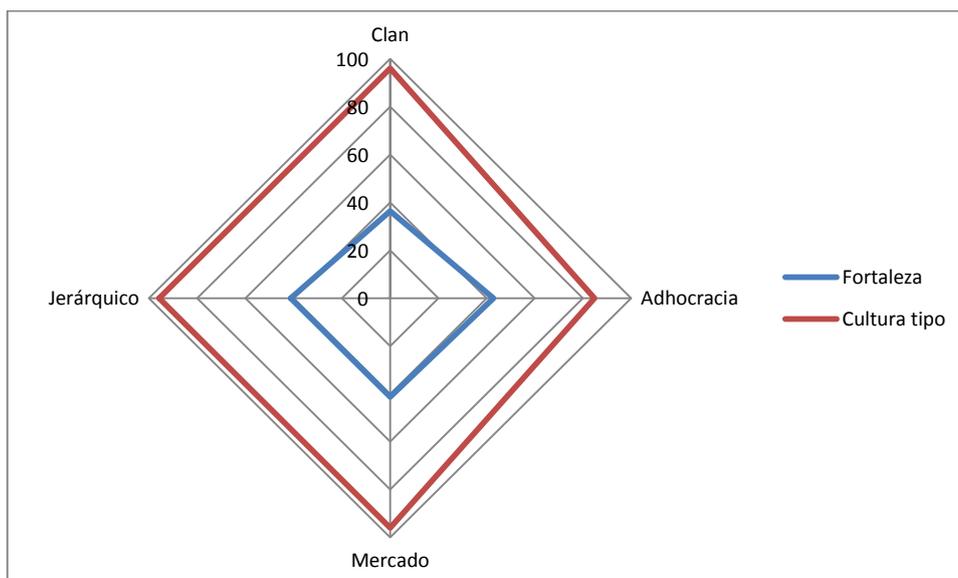
A continuación se muestran los resultados obtenidos.

**Gráficos n° 323 a 326. Se muestran las proporciones de la opinión general en relación al criterio de éxito percibido en la Fábrica Nestlé de la ciudad de Coatepec, Veracruz.**



Fuente: elaboración propia

**Gráfico n° 327. Se muestran los resultados de la *tendencia hacia la fortaleza de la cultura*, respecto a las características dominantes de la organización.**

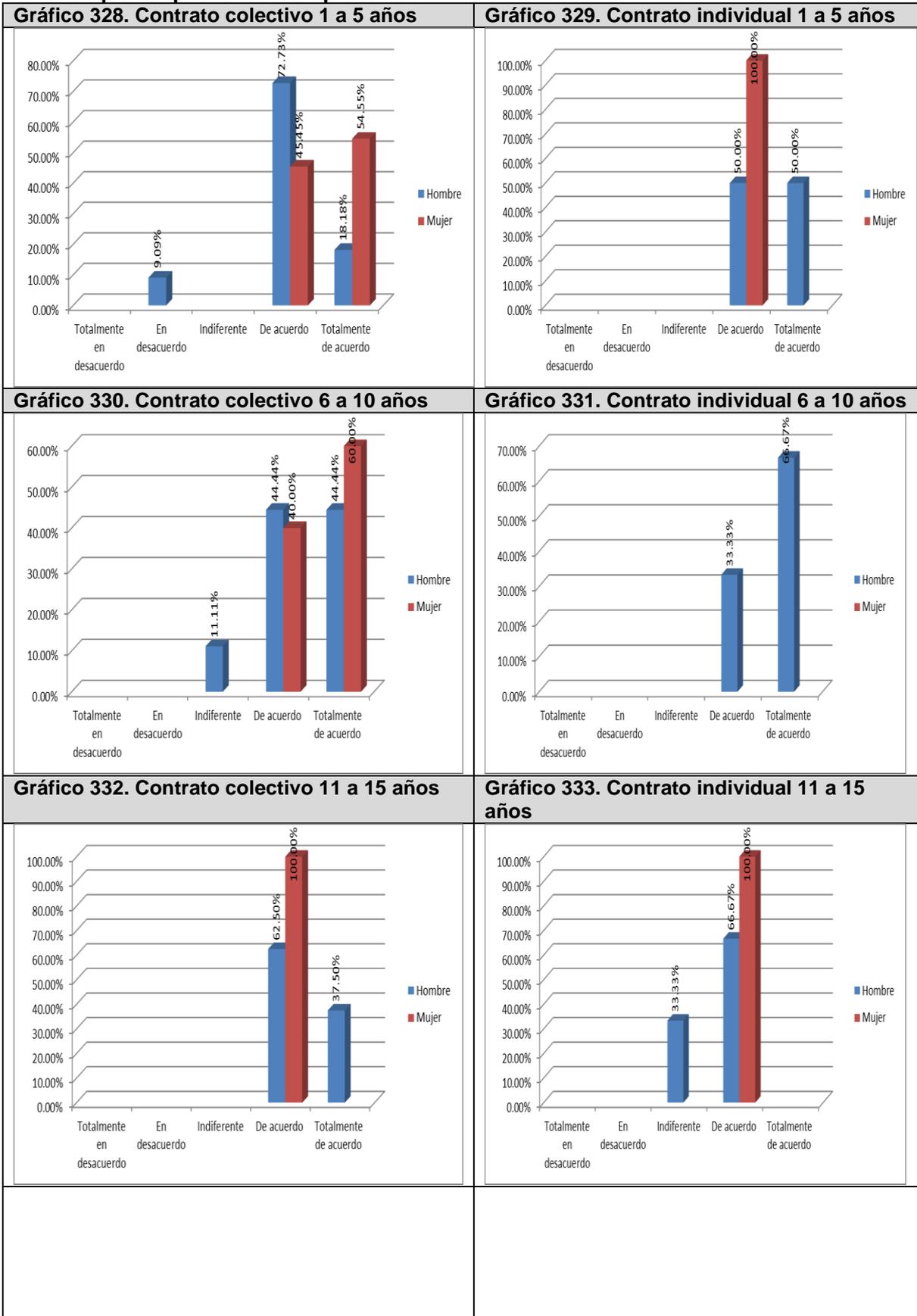


Fuente: elaboración propia

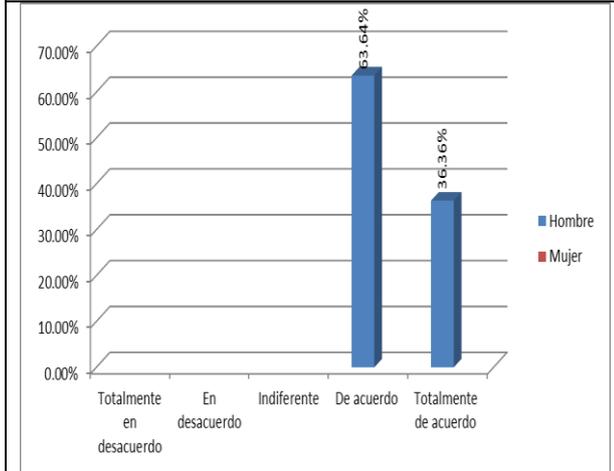
Para esta última dimensión, aun cuando también se visualiza la presencia de los cuatro tipos de cultura que hemos aludido, la inclinación acorde a la opinión de los participantes en la investigación se da mayormente a favor de la cultura tipo *Clan* de la propuesta de Cameron y Quinn (1999), seguida muy de cerca por los tipos *Mercado* y *Jerárquico* con la misma proporción para ambos. En este entendido es posible pensar que al interior de la fábrica se visualice el logro de los éxitos a partir del desarrollo de su personal, desarrollo orientado a integrar sólidos equipos de trabajo donde los colaboradores establezcan un compromiso para con la empresa. Lo anterior en el marco de la eficiencia de las acciones, para lo cual se deben aplicar las herramientas administrativas que se consideren necesarias, visualizando un posicionamiento de relevante liderazgo en el mercado al que pertenece la empresa.

Es de notar que al igual que en la dimensión anterior, aun cuando en este caso el tipo de cultura *Adhocracia* fue el que se vio menos favorecido en la opinión de los participantes, es el que tiende a más a orientar la fortaleza de la cultura en esa fábrica, seguido del tipo *Mercado* y *Jerárquico*, estos últimos con una proporción muy similar tal y como se muestra en el gráfico número 327.

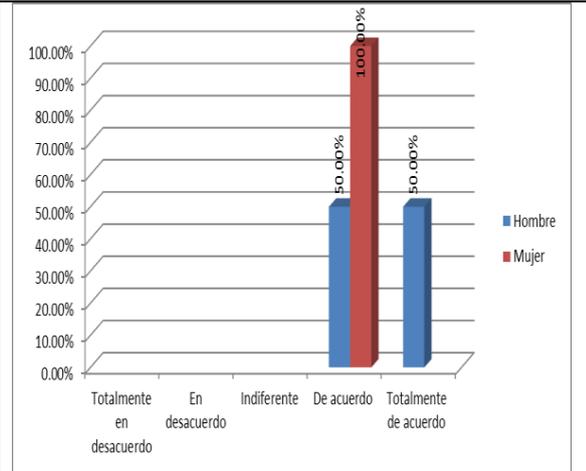
**Gráficos n° 328 a 341. Se muestran las proporciones de opinión por sexo, tipo de contrato y antigüedad laboral respecto al ítem “El éxito se define sobre la base del interés por el desarrollo de su personal, el trabajo en equipo, las relaciones personales y el compromiso laboral que adquieren los empleados”.**



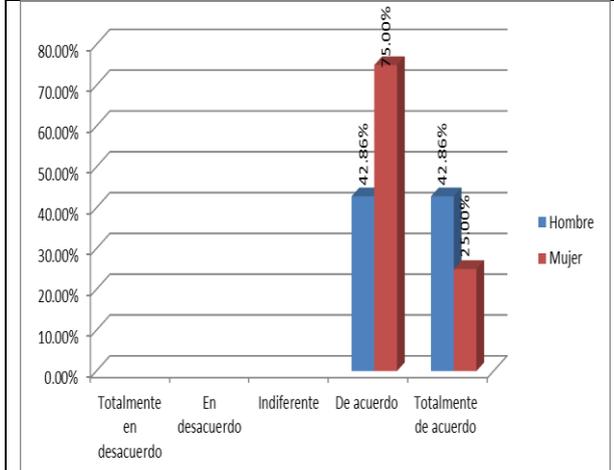
**Gráfico 334. Contrato colectivo 16 a 20 años**



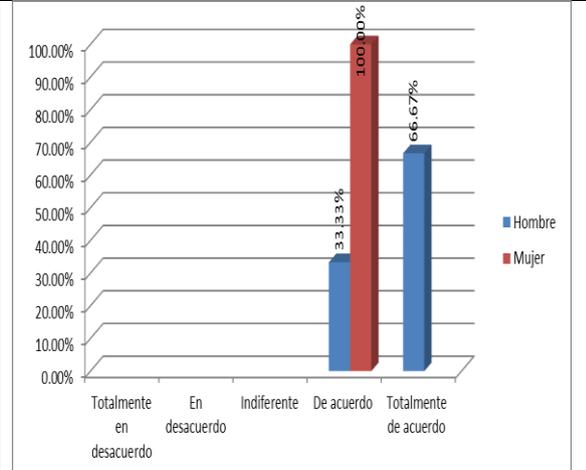
**Gráfico 335. Contrato individual 16 a 20 años**



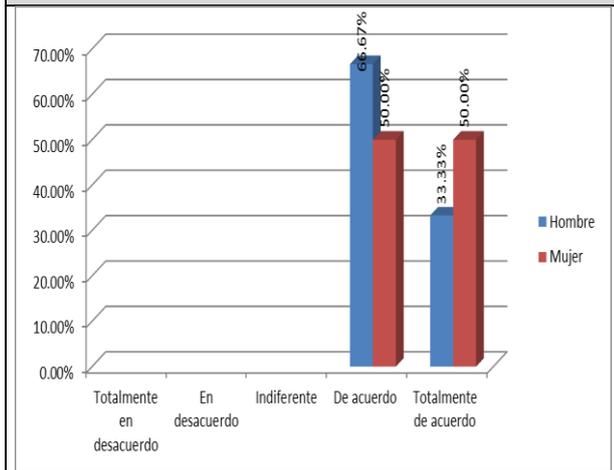
**Gráfico 336. Contrato colectivo 21 a 25 años**



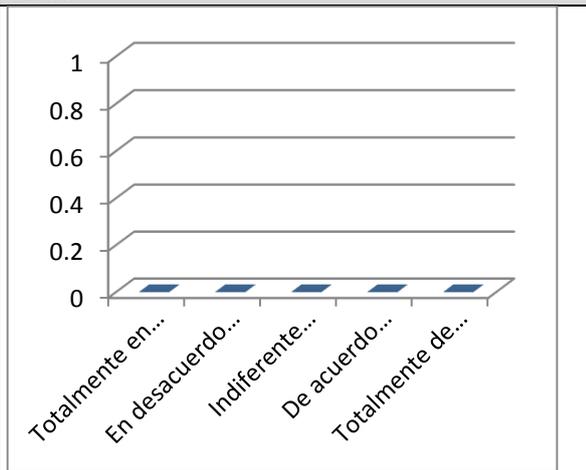
**Gráfico 337. Contrato individual 21 a 25 años**

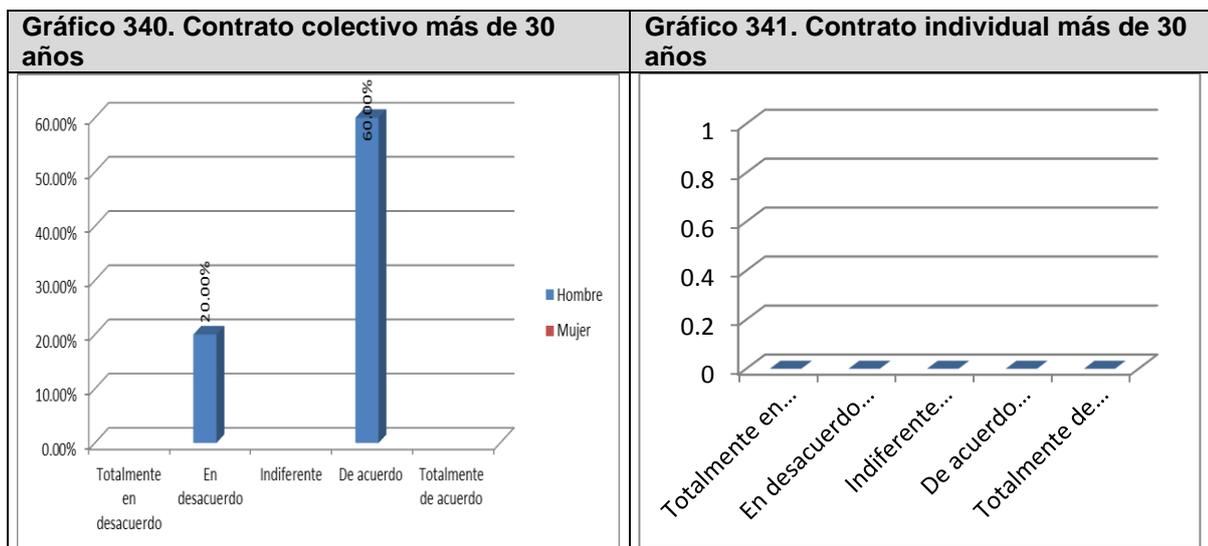


**Gráfico 338. Contrato colectivo 26 a 30 años**



**Gráfico 339. Contrato individual 26 a 30 años**





Fuente: elaboración propia

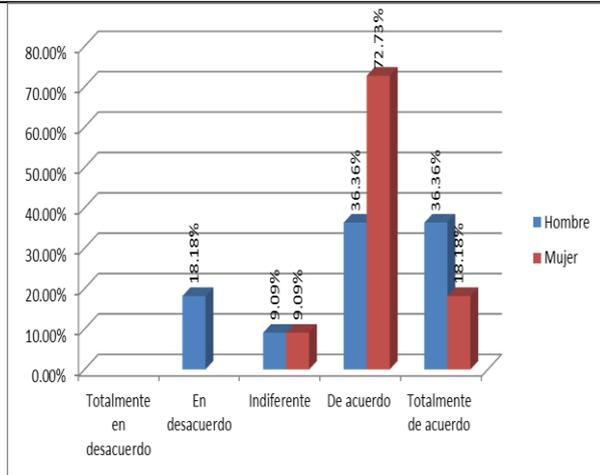
Respecto a la percepción de que la fábrica estima su éxito con base en las relaciones personales que allí emergen, así como en el desarrollo de su personal y el compromiso que éste pueda adquirir para integrar equipos de trabajo que coadyuven a los propósitos establecidos, no se visualiza una postura firme por parte de los participantes en el estudio ya que sólo las opiniones tanto de las trabajadoras sindicalizadas como los trabajadores de confianza de cohortes de antigüedad diversa, apenas rebasan en promedio el 50%. No obstante es una opinión a tomar en abono a esta idea.

Lo que mayor margen de opinión se tiene es en relación a la postura parcial a favor de este tipo de cultura (Clan), es en el tipo de contrato individual sobre todo del sexo femenino. Cuatro cohortes (1 a 5 y 11 a 25 años) de antigüedad, se manifiestan en su totalidad, en tanto que de las trabajadoras sindicalizadas sólo lo hacen quienes tienen entre 11 y 15 años de trabajo en la empresa, seguidas por las que tienen una antigüedad entre 21 y 25 años, con una proporción del 75%.

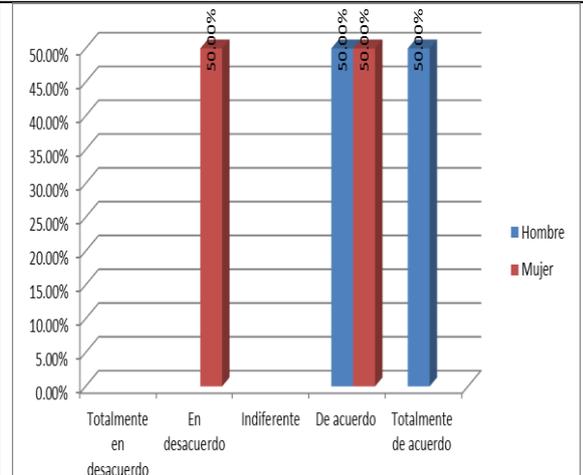
La opinión del resto del personal de ambos sexos y tipo de contrato, varían en diferentes cohortes de antigüedad laboral, alcanzando en algunos casos el 63%.

**Gráficos n° 342 a 355. Se muestran las proporciones de opinión por sexo, tipo de contrato y antigüedad laboral respecto al ítem “El éxito se define por la novedad y excelencia de sus productos, y el posicionamiento en el mercado”.**

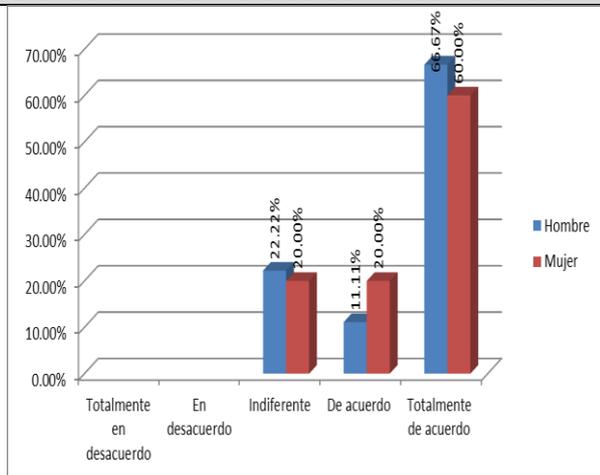
**Gráfico 342. Contrato colectivo 1 a 5 años**



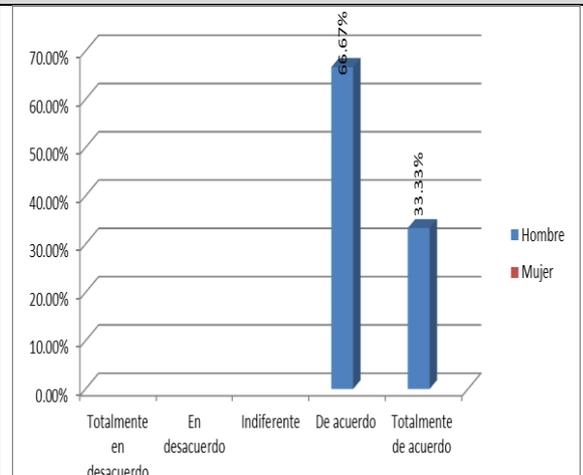
**Gráfico 343. Contrato individual 1 a 5 años**



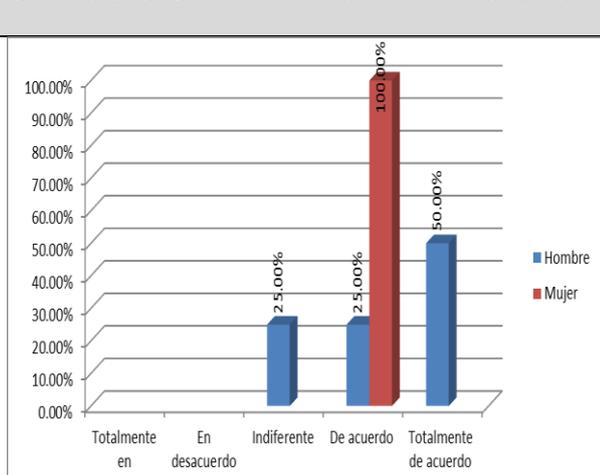
**Gráfico 344. Contrato colectivo 6 a 10 años**



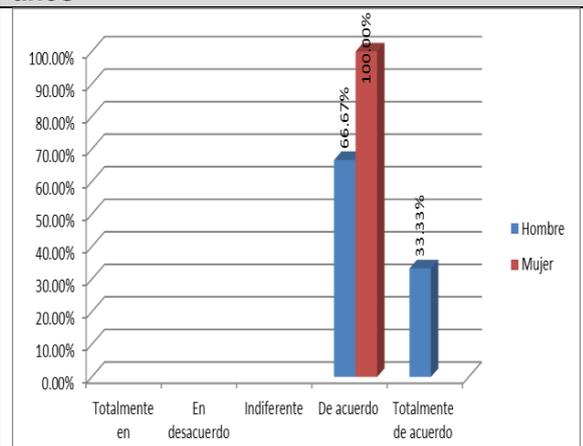
**Gráfico 345. Contrato individual 6 a 10 años**



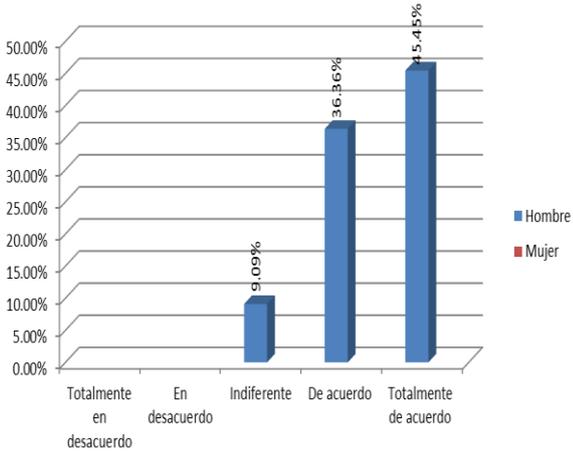
**Gráfico 346. Contrato colectivo 11 a 15 años**



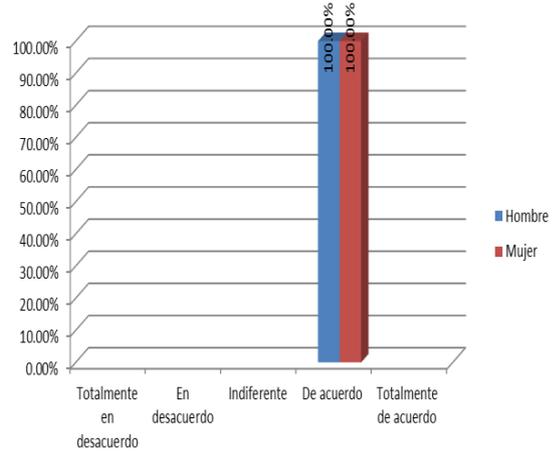
**Gráfico 347. Contrato individual 11 a 15 años**



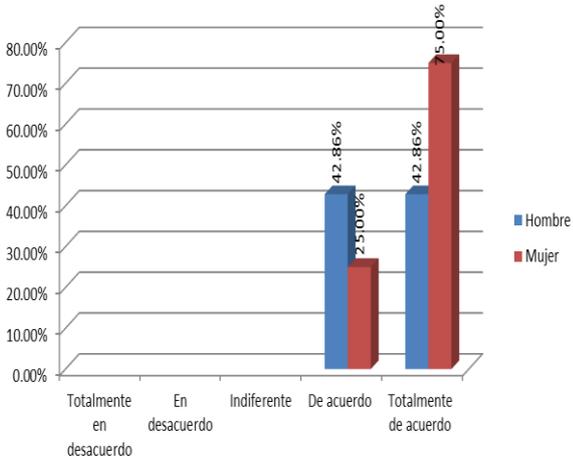
**Gráfico 348. Contrato colectivo 16 a 20 años**



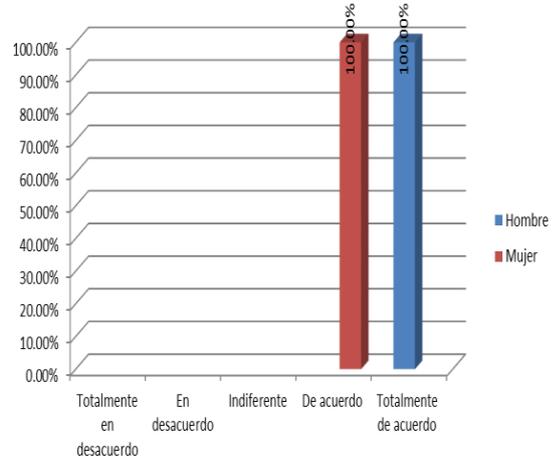
**Gráfico 349. Contrato individual 16 a 20 años**



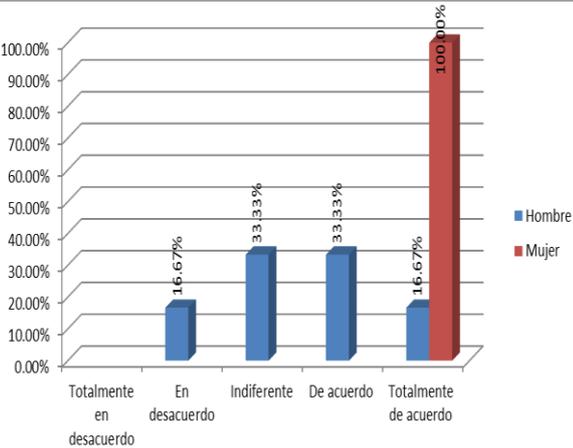
**Gráfico 350. Contrato colectivo 21 a 25 años**



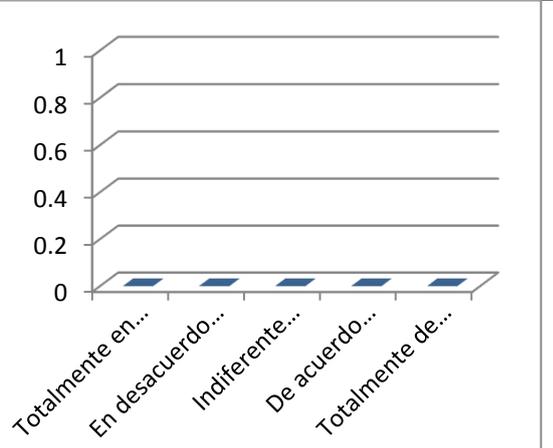
**Gráfico 351. Contrato individual 21 a 25 años**

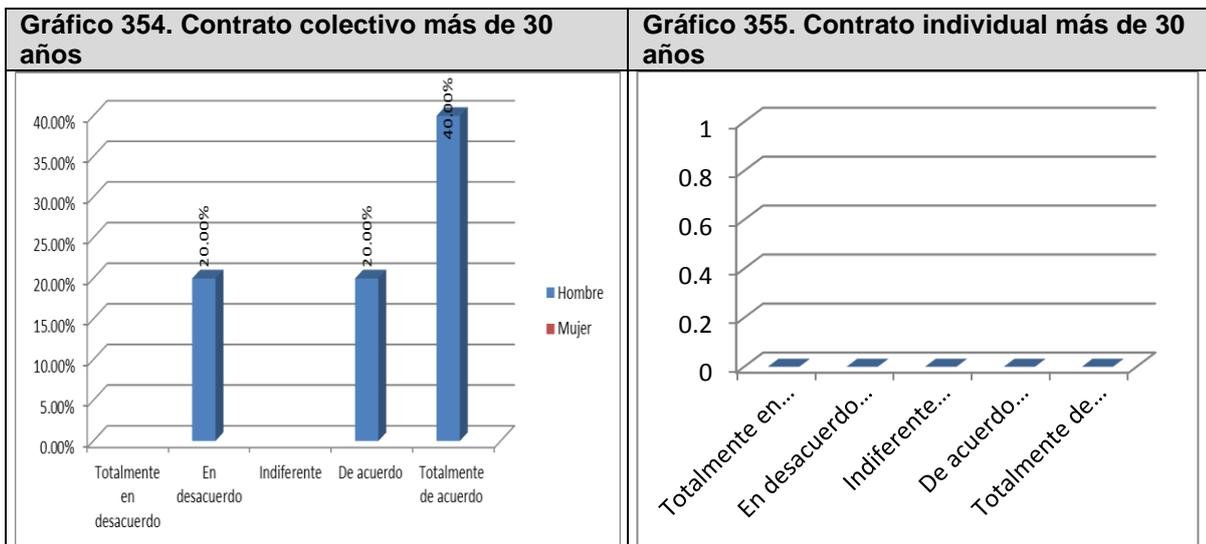


**Gráfico 352. Contrato colectivo 26 a 30 años**



**Gráfico 353. Contrato individual 26 a 30 años**





Fuente: elaboración propia

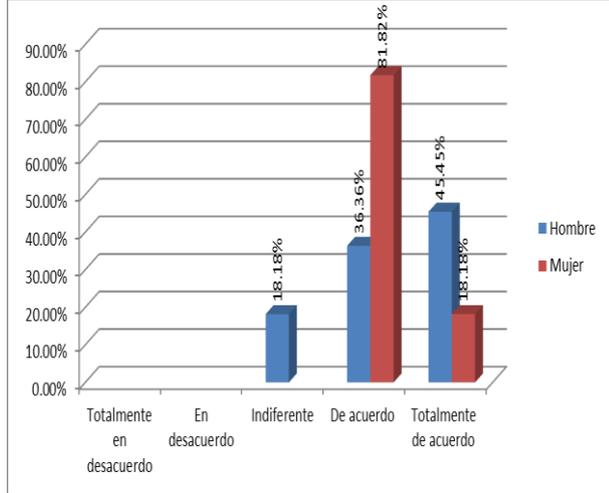
Quienes opinan estar totalmente a favor de que el éxito de la fábrica se define por el posicionamiento que la empresa puede tener en el mercado con base en la novedad y excelencia de los productos que allí se elaboran, son todos trabajadores de confianza de 21 a 25 años de trabajo en la empresa y las trabajadoras sindicalizadas cuya antigüedad laboral oscila entre los 26 y 30 años, opinión a la que se suman también la mujeres de esta categoría contractual (6 a 10, y 21 a 25 años de antigüedad), en proporciones de 60% y 75% respectivamente.

El resto de los participantes en el estudio se manifiesta parcialmente a favor de esta opinión, resaltando las trabajadoras contratadas individualmente de entre 11 a 25 años de antigüedad laboral, así como los trabajadores de este tipo de contrato de entre 16 y 20 años de labor en la empresa. A ello, se suman las trabajadoras de contrato colectivo con antigüedad laboral de 11 a 15 años; todos ellos en su totalidad. Esta opinión también es compartida por las trabajadoras de esta última categoría de contrato (1 a 5 años) con el 73% de opinión.

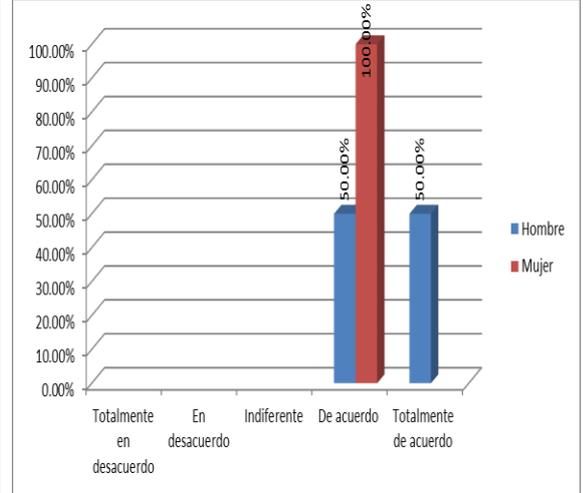
No se pasa por alto el desacuerdo a esta opinión manifestado por la mitad de las trabajadoras de confianza con menor antigüedad laboral (1 a 5 años).

**Gráficos n° 356 a 369. Se muestran las proporciones de opinión por sexo, tipo de contrato y antigüedad laboral respecto al ítem “El éxito se define al ganar un nicho en el mercado y superar a la competencia; ello, para lograr la mayor rentabilidad”.**

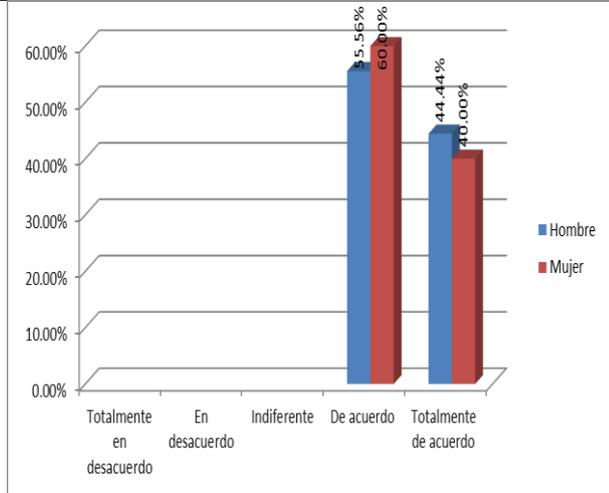
**Gráfico 356. Contrato colectivo 1 a 5 años**



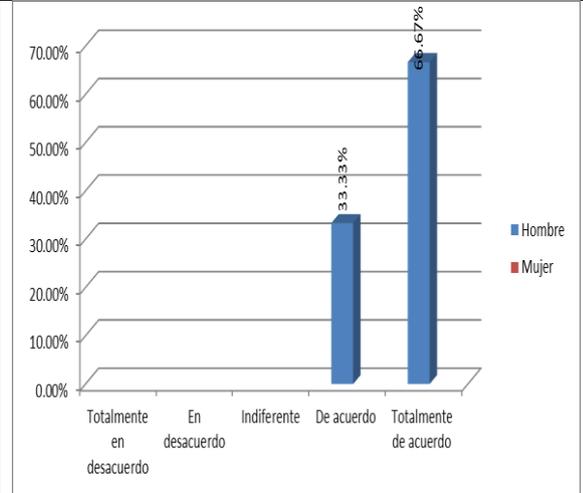
**Gráfico 357. Contrato individual 1 a 5 años**



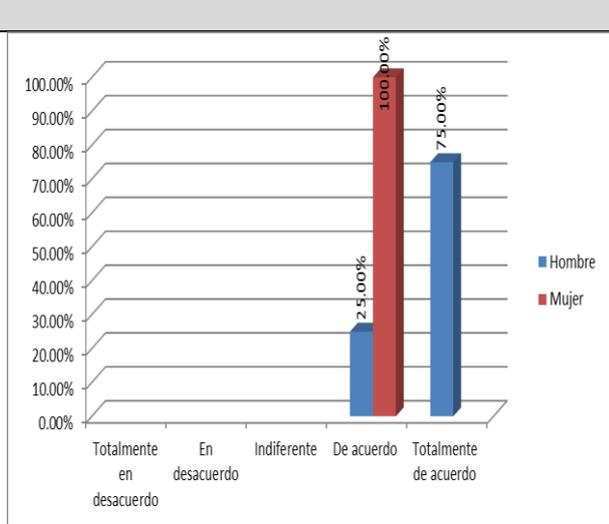
**Gráfico 358. Contrato colectivo 6 a 10 años**



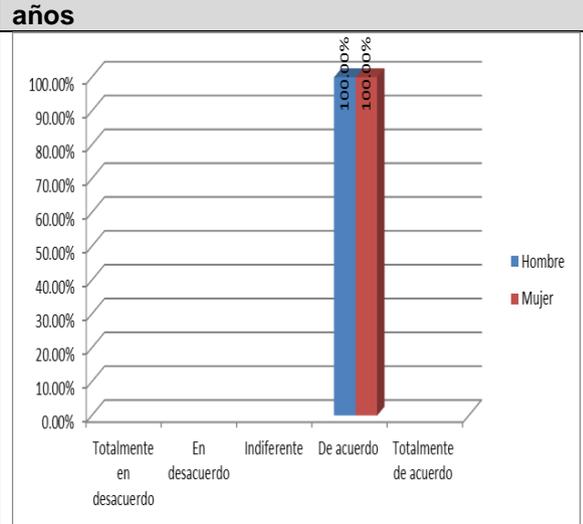
**Gráfico 359. Contrato individual 6 a 10 años**



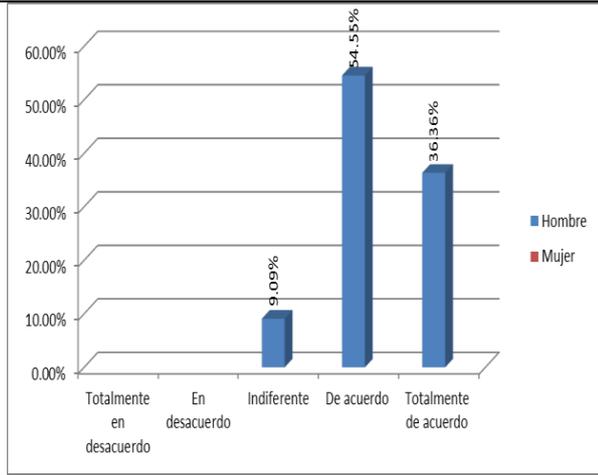
**Gráfico 360. Contrato colectivo 11 a 15 años**



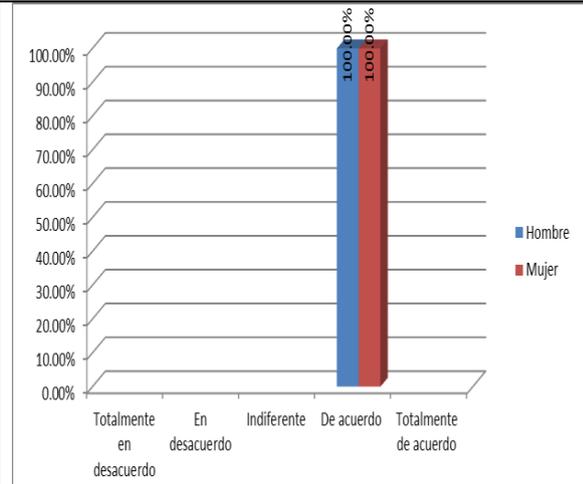
**Gráfico 361. Contrato individual 11 a 15 años**



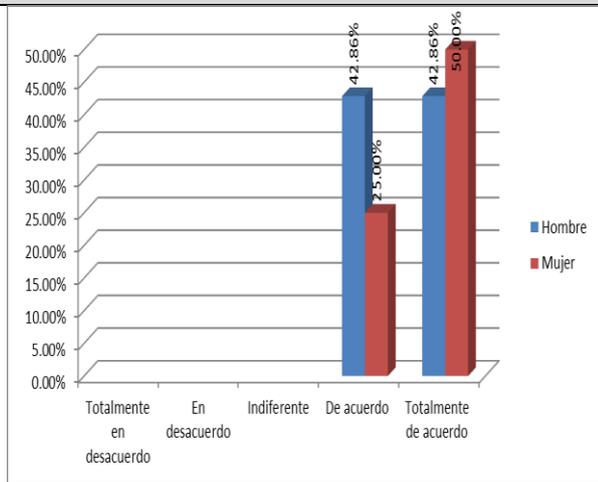
**Gráfico 362. Contrato colectivo 16 a 20 años**



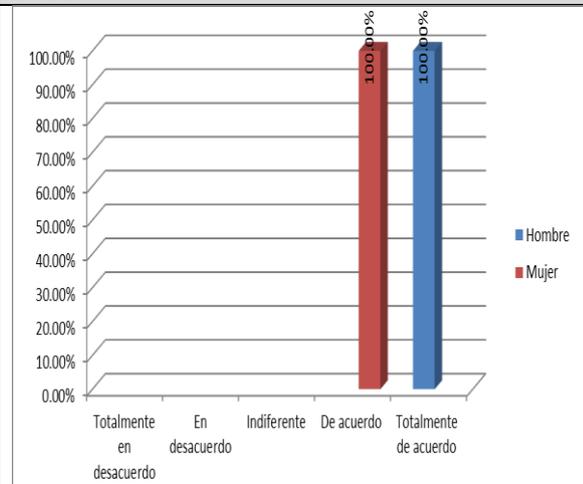
**Gráfico 363. Contrato individual 16 a 20 años**



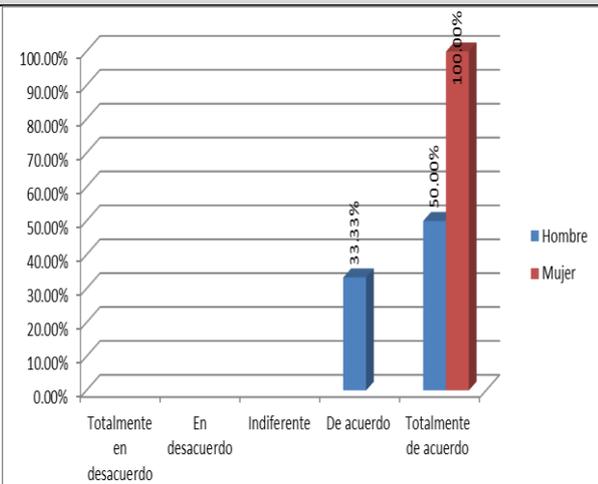
**Gráfico 364. Contrato colectivo 21 a 25 años**



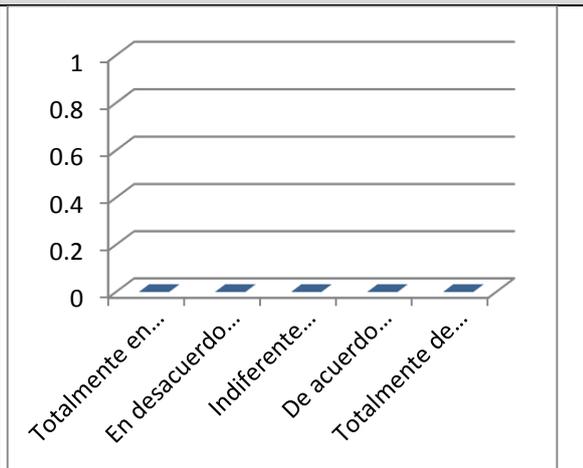
**Gráfico 365. Contrato individual 21 a 25 años**

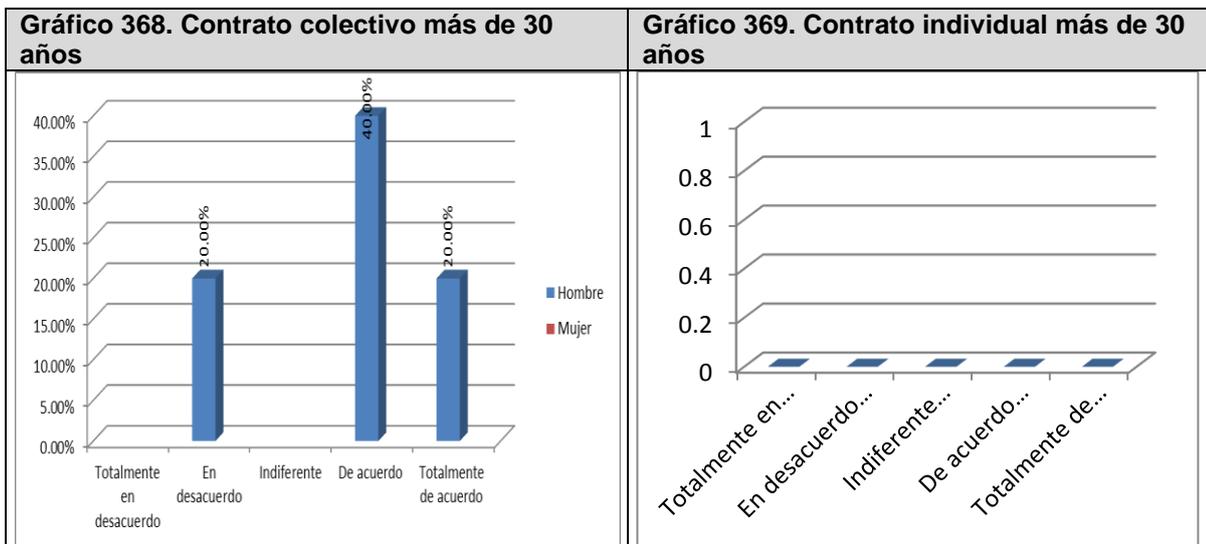


**Gráfico 366. Contrato colectivo 26 a 30 años**



**Gráfico 367. Contrato individual 26 a 30 años**



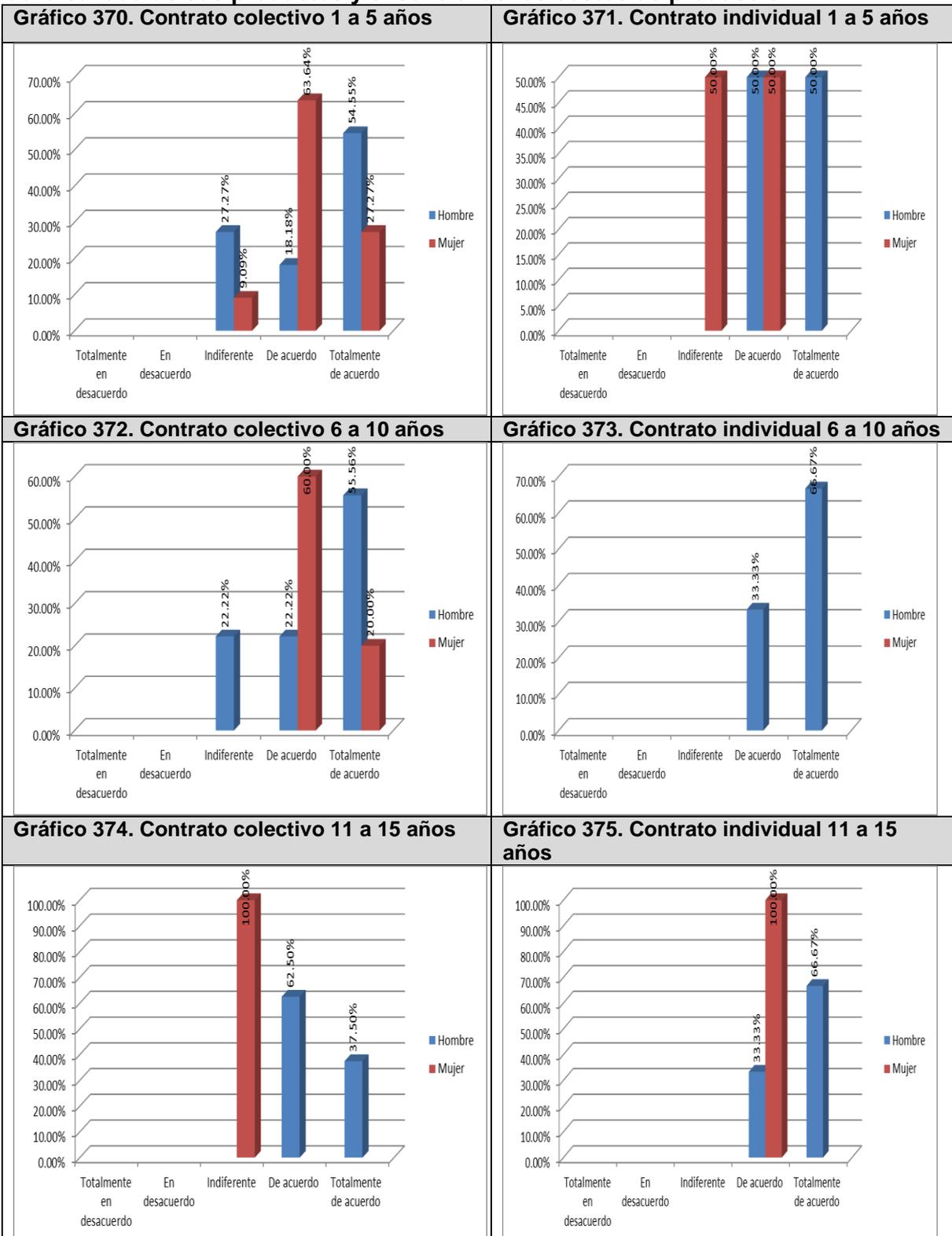


Fuente: elaboración propia

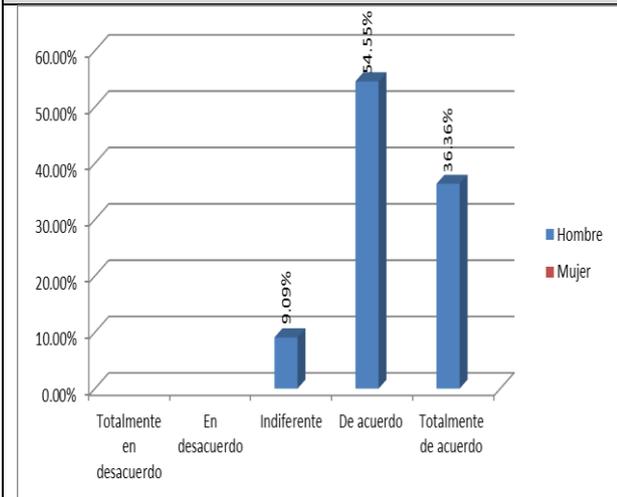
En cuanto a la percepción de que el éxito de la fábrica se basa en la rentabilidad obtenida a partir de superar a la competencia y lograr un lugar de relevancia en el mercado al que brinda sus productos, la opinión totalmente a favor se da por parte de todos los trabajadores de contrato individual de entre 21 y 25 años de antigüedad en la empresa, así como las tres cuartas partes de estos trabajadores con antigüedad de 6 a 10 años. Esta opinión es compartida por el total de las trabajadoras de contrato colectivo con antigüedad laboral de 26 a 30 años, seguidas de una proporción significativa de trabajadores de ambos sexos 21 a 25 años de antigüedad para las mujeres y 11 a 15 años para los hombres) con proporciones de 50% y 75% respectivamente.

El resto de las opiniones se da a favor de manera parcial, resaltando la totalidad de las trabajadoras de confianza con una antigüedad de entre 1 a 5, y 11 a 25 años de antigüedad en la empresa, opinión que comparten, por un lado, los trabajadores contratados también individualmente con 11 a 20 años de servicio, así como el total de las trabajadoras sindicalizadas de entre 11 y 15 años de antigüedad laboral a las que siguen trabajadoras de esta categoría (1 a 10 años de antigüedad) con el 71% en promedio. Se resalta la postura del sexo femenino a favor de una cultura tipo Mercado, sobre todo las contratadas de manera individual.

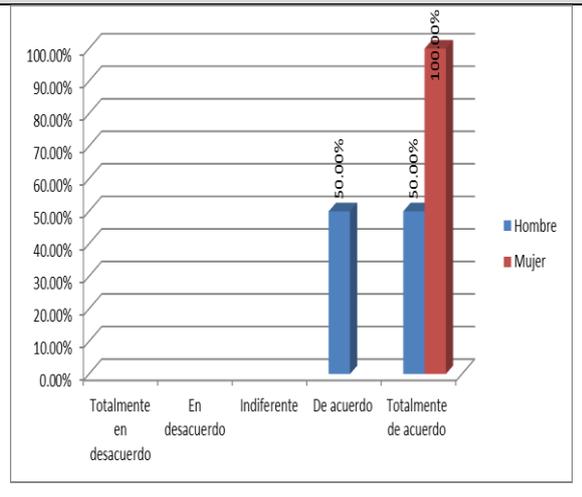
**Gráficos n° 370 a 383. Se muestran las proporciones de opinión por sexo, tipo de contrato y antigüedad laboral respecto al ítem “El éxito se define cuando se logra la eficiencia a favor de la calidad de sus productos y el control de los costos de producción”.**



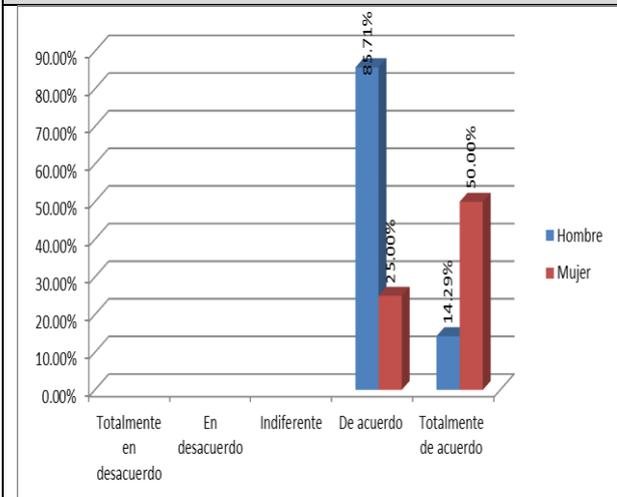
**Gráfico 376. Contrato colectivo 16 a 20 años**



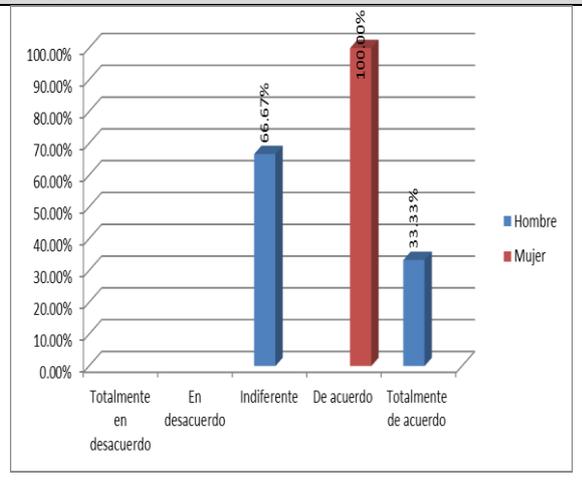
**Gráfico 377. Contrato individual 16 a 20 años**



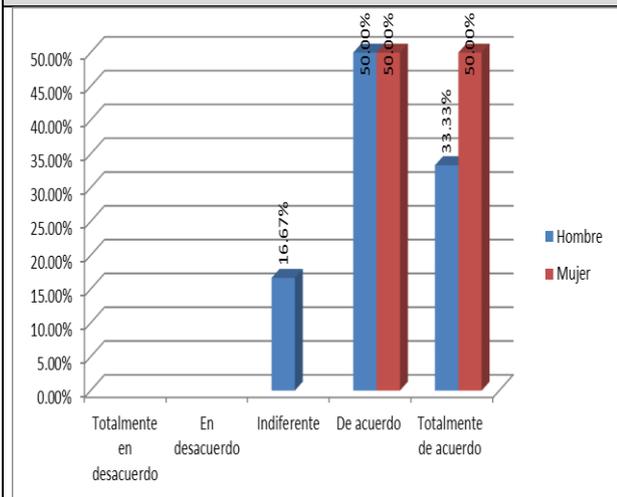
**Gráfico 378. Contrato colectivo 21 a 25 años**



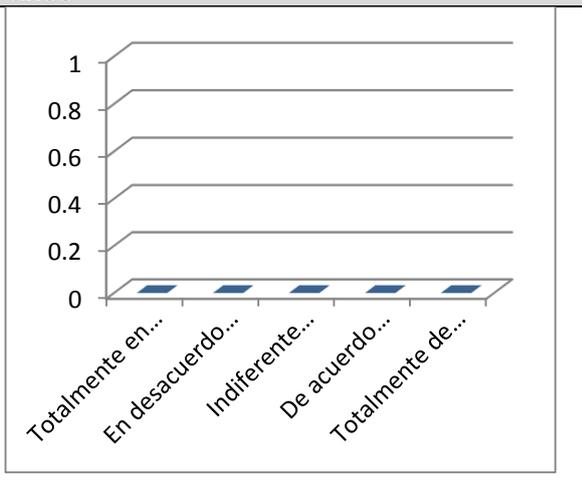
**Gráfico 379. Contrato individual 21 a 25 años**

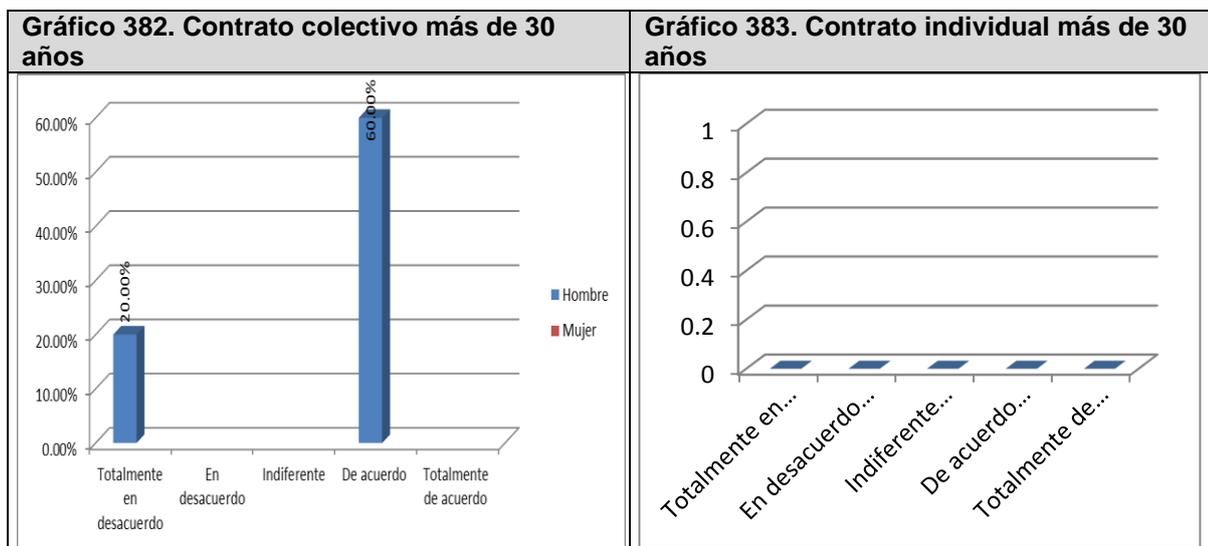


**Gráfico 380. Contrato colectivo 26 a 30 años**



**Gráfico 381. Contrato individual 26 a 30 años**





Fuente: elaboración propia

Respecto a la percepción de que el éxito de la fábrica se basa en la eficiencia cristalizada en la calidad de los productos y el control de los costos de producción, quienes opinan totalmente a favor son todas las trabajadoras de confianza de entre 16 y 20 años de antigüedad laboral, postura a la que se suman las trabajadoras sindicalizadas de entre 21 a 25 años de antigüedad con un 50% en promedio.

El resto de los participantes en el estudio opinan parcialmente a favor de ello, destacando las trabajadoras contratadas individualmente de entre 11 y 25 años de labor en la empresa, y el 62% de trabajadoras sindicalizadas de antigüedad reciente e intermedia.

Para el caso de los hombres la mayor proporción se da en promedio por el personal sindicalizado (63%) en contraste, también en promedio, de los trabajadores de confianza (42%). Todos ellos en rangos de antigüedad diversa.

Se resalta una vez más la participación de la opinión femenina y su orientación, en este caso a la cultura tipo Jerárquico.

En resumen, respecto a esta primera propuesta y acorde a la percepción general de los encuestados, es posible visualizar la presencia de los cuatro tipos de cultura planteados por Cameron y Quinn (1999) en la fábrica estudiada, con el predominio de alguno(s) de ellos según la dimensión clave abordada. En este sentido, la cultura tipo *Jerárquico* sobresale en las

dimensiones *Liderazgo Organizacional*, *Administración de los Empleados* y *Cohesión Organizacional*, en tanto que la cultura tipo *Clan* lo hace en las dimensiones *Características Dominantes de la Organización* y *Criterio de Éxito*, y la cultura tipo *Mercado* en la dimensión *Énfasis Estratégico*.

Sin soslayar las demás proporciones de estos tipos de cultura en cada una de las dimensiones aludidas, con lo anterior se puede decir -siempre de manera general-, que esta entidad productiva es percibida como un lugar donde se puede laborar compartiendo ideologías y valores con los compañeros de trabajo; que el equipo directivo es el elemento central del funcionamiento de fábrica asumiendo su responsabilidad administrativa sobre las acciones que al interior se desarrollan, siempre en el marco de las políticas establecidas; los directivos tratan de reducir la incertidumbre y garantizar la estabilidad de sus colaboradores, a través de la aplicación de los procesos establecidos y de la permanencia en el empleo.

Precisamente, el seguimiento de la normatividad es lo que mantiene unida a la organización y el énfasis estratégico está puesto en la competitividad como medio para alcanzar un posicionamiento exitoso en el mercado, éxito que se define con base en el interés en el desarrollo de su personal y en la promoción de las relaciones personales y el trabajo en equipo, a fin de fortalecer el compromiso del personal para con la empresa.

Respecto a la orientación de la cultura organizacional hacia cualquiera de estos cuatro tipos, el mayor acercamiento se produce en la dimensión *Características Dominantes de la Organización* hacia los tipos *Mercado* y *Clan*; en la dimensión *Énfasis Estratégico* hacia los tipos *Adhocracia* y *Mercado*; y en la dimensión *Criterio de Éxito* principalmente hacia el tipo *Adhocracia*.

Lo anterior nos hace pensar en la orientación hacia una cultura enfocada al posicionamiento de la organización en el mercado, cuyo personal se percibe como “una gran familia”; que para lograr ese posicionamiento concibe a la investigación, la creatividad y la innovación como un medio para contar con productos de excelencia que coadyuven a ese posicionamiento.

Pasamos ahora a los resultados del análisis que corresponde considerando la propuesta de Hofstede (1999).

## 4.2 Dimensiones de la Cultura Organizacional (Hofstede, 1999).

La segunda propuesta considerada para el estudio contempla las cuatro *Dimensiones Culturales* propuestas originalmente por Geert Hofstede (1999), mismas que abordan los siguientes rubros:

*Individualismo/Colectivismo.* “el individualismo es característico de sociedades en la que los lazos entre las personas son laxos: cada uno debe ocuparse de sí mismo y de su familia más próxima. El colectivismo, por el contrario, es característico de sociedades en las que las personas se integran desde su nacimiento en grupos fuertes y cohesionados que continúan protegiéndose toda la vida a cambio de una lealtad inquebrantable” (Hofstede, 1999: 102).

Contextualizado en la organización puede pensarse que la dimensión *Individualismo-Colectivismo* se refiere al *grado en que los integrantes de una organización se preocupan, bien por ellos mismos y su gente más cercana, bien por los grupos a los que pertenecen de los cuales esperan protección a cambio de lealtad absoluta.*

*Distanciamiento del poder.* “Grado en que los miembros con menos poder de las instituciones y organizaciones de un país esperan y aceptan que el poder dentro de la misma, sea distribuido de manera desigual” (Ibíd: 66-67).

*El grado de control de la incertidumbre* de un país es definida por Hofstede como “la medida en que los miembros de una cultura se sienten amenazados frente a situaciones desconocidas o inciertas” (Ibíd: 193).

Por lo que aplicado al entorno organizacional, la dimensión *Control de la Incertidumbre* puede conceptualizarse como la *medida en que los miembros*

*de una organización pretenden disminuir la sensación de amenaza frente a situaciones desconocidas o inciertas.(o Grado en que un grupo acepta los riesgos).*

*Masculinidad/Feminidad.* “la masculinidad se refiere a sociedades en las que los papeles sociales de ambos sexos son claramente distintos (por ejemplo, el hombre debe ser fuerte y duro, e interesarse por el éxito material, mientras que la mujer debe ser modesta y tierna y estar preocupada por la calidad de vida); la feminidad se refiere a sociedades en las que los papeles sociales de ambos sexos se solapan (tanto hombres como mujeres deben ser modestos y tiernos y estar preocupados por la calidad de vida” (Ibíd: 149).

Para el contexto de la organización, puede pensarse que la Dimensión Masculinidad-Feminidad hace referencia a la *Tendencia de los miembros de una organización, bien a aceptar la distinción de las características de los roles sociales entre el sexo femenino y el masculino en el contexto laboral, bien a considerar la igualdad de dichos roles.*

En este entendido, los resultados fueron los que a continuación se expresan a través de gráficos. Cabe señalar que en los que aquí corresponden, al tratarse directamente de dimensiones –no de tipos como en el caso anterior- los gráficos de forma radial sólo muestran la orientación de la cultura organizacional.

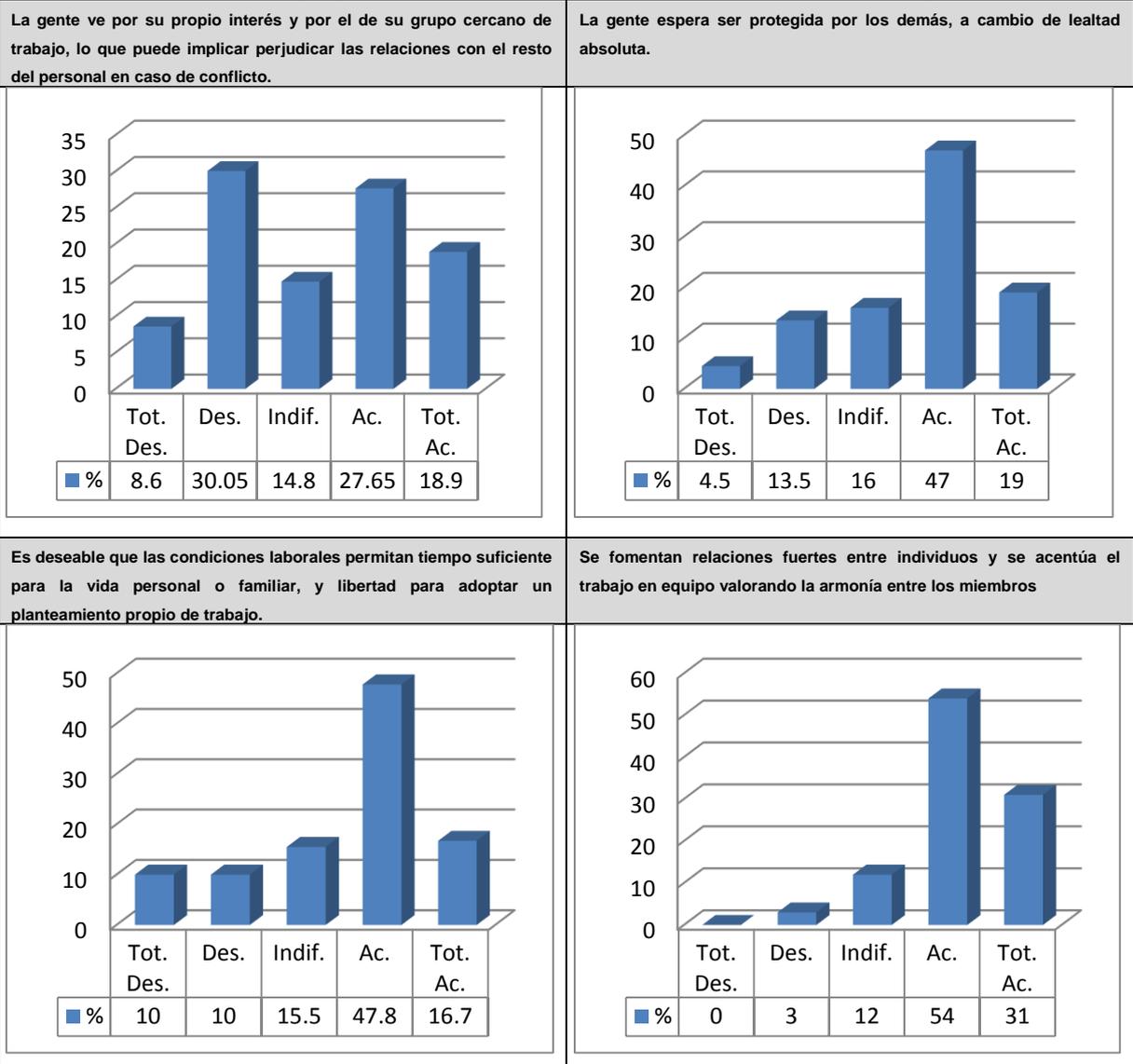
## Dimensión 1. Individualismo/Colectivismo

Entendida como el grado en que los integrantes de una organización se preocupan, bien por ellos mismos y su gente más cercana, bien por los grupos a los que pertenecen de los cuales esperan protección a cambio de lealtad absoluta, esta dimensión consideró los siguientes ítems.

1. La gente ve por su propio interés y por el de su grupo cercano de trabajo, lo que puede implicar perjudicar las relaciones con el resto del personal en caso de conflicto.
2. La gente espera ser protegida por los demás, a cambio de lealtad absoluta.
3. Es deseable que las condiciones laborales permitan tiempo suficiente para la vida personal o familiar, y libertad para adoptar un planteamiento propio de trabajo.
4. Se fomentan relaciones fuertes entre individuos y se acentúa el trabajo en equipo valorando la armonía entre los miembros

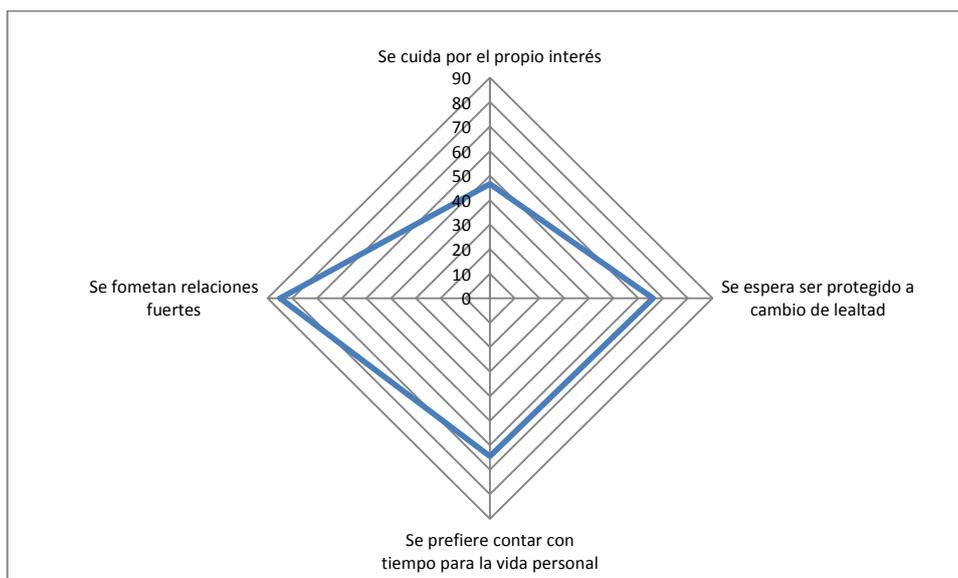
Enseguida se muestran los resultados.

**Gráficos n° 384 a 387. Se muestran las proporciones de la opinión general en relación a la orientación individuo-grupo en la Fábrica Nestlé de la ciudad de Coatepec, Veracruz.**



Fuente: elaboración propia

**Gráfico n° 388. Se muestran los resultados de la *tendencia hacia la fortaleza de la cultura*, respecto a la Dimensión *Individualismo-colectivismo*.**

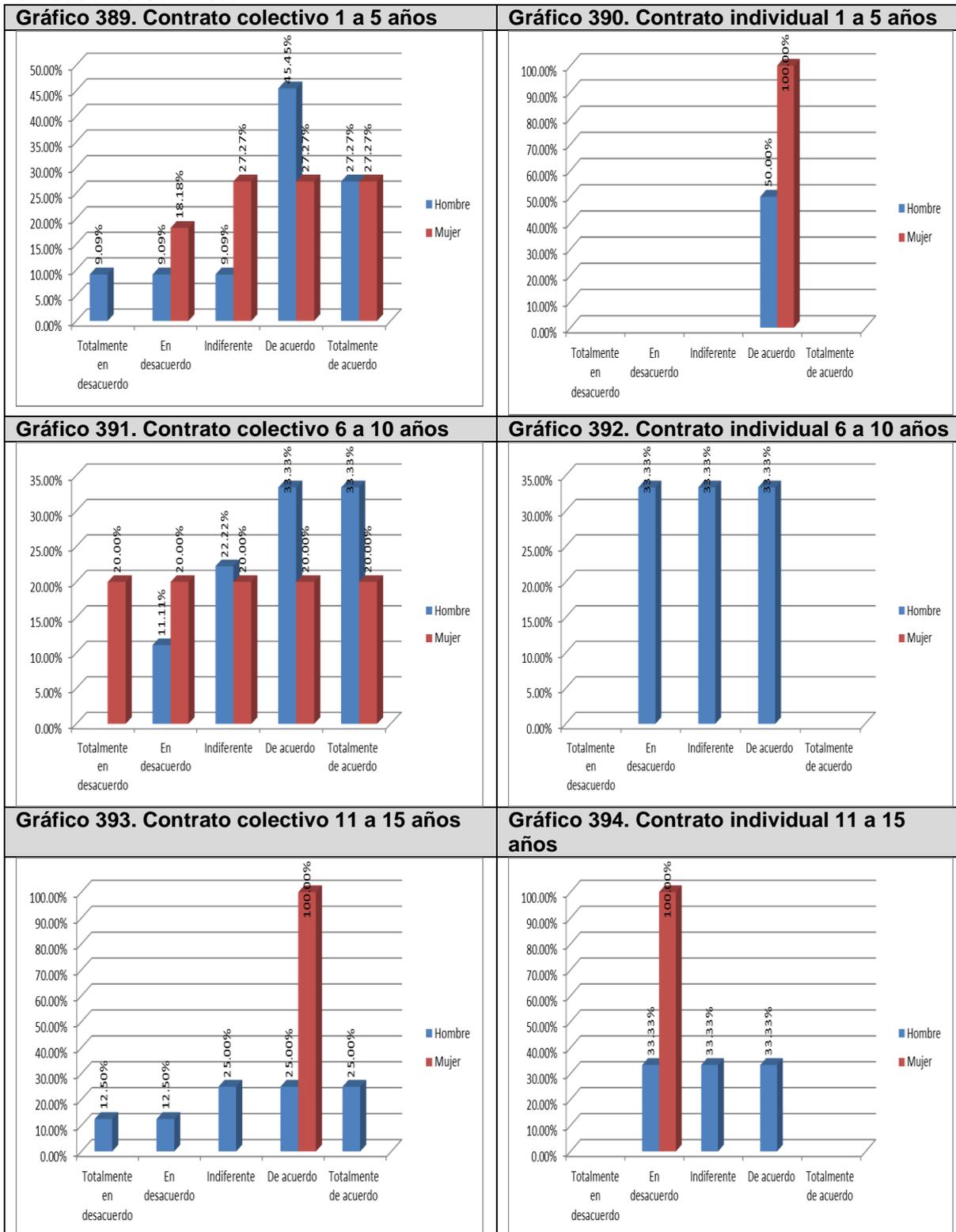


Fuente: elaboración propia

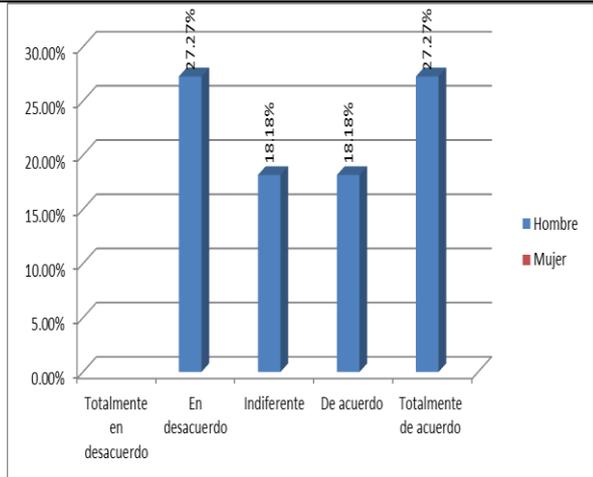
Respecto a la opinión sobre la dimensión *Individualismo-Colectivismo*, los datos expresados en los gráficos que anteceden permiten visualizar que si bien existe la tendencia al interior de la fábrica de crear relaciones fuertes entre los miembros de la misma, y que ello puede implicar la necesidad de ayuda de los grupos de referencia en caso de conflicto a cambio de lealtad, lo cual es propio del aspecto colectivista, también existe el deseo de que las condiciones de trabajo permitan libertad tanto para plantear la forma de trabajar como de tiempo para aplicarlo en aspectos personales, aspecto orientado al factor individualista de la propuesta de Hofstede (1999).

La opinión menos favorecida es la que corresponde a la idea de que al interior de la fábrica se cuida el interés propio y el de los compañeros de trabajo más cercanos, lo cual refuerza la orientación de la fortaleza cultural hacia el colectivismo; ello, puede corresponder con la postura adoptada por los mismos participantes en cuanto a la cultura tipo *Clan* de la primera propuesta analizada, y la orientación de la fortaleza que le corresponde.

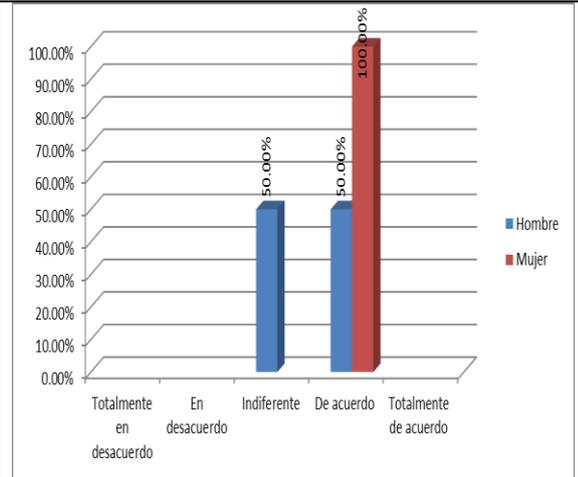
**Gráficos n° 389 a 402. Se muestran las proporciones de opinión por sexo, tipo de contrato y antigüedad laboral respecto al ítem “La gente ve por su propio interés y por el de su grupo cercano de trabajo, lo que puede implicar perjudicar las relaciones con el resto del personal en caso de conflicto”.**



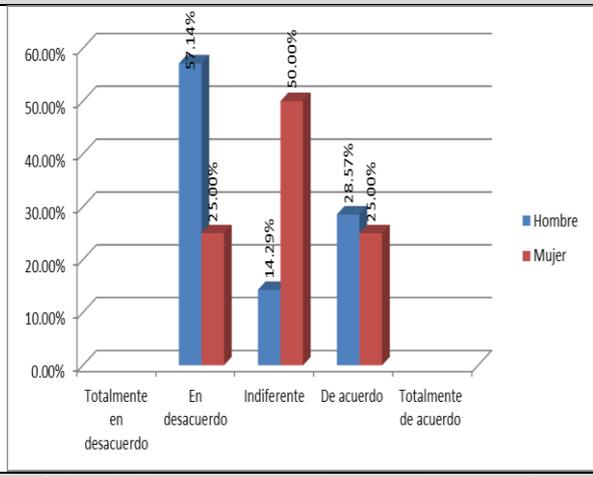
**Gráfico 395. Contrato colectivo 16 a 20 años**



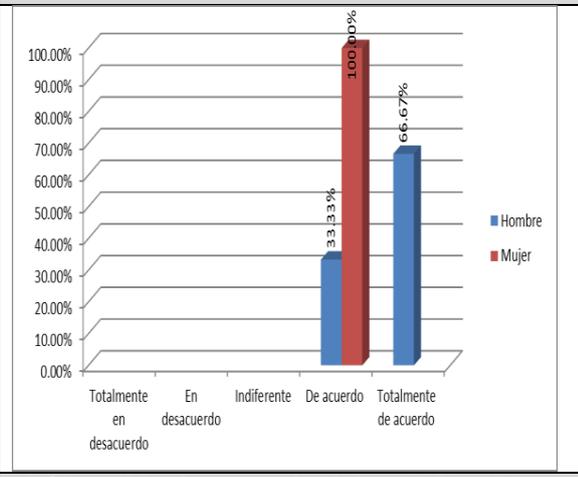
**Gráfico 396. Contrato individual 16 a 20 años**



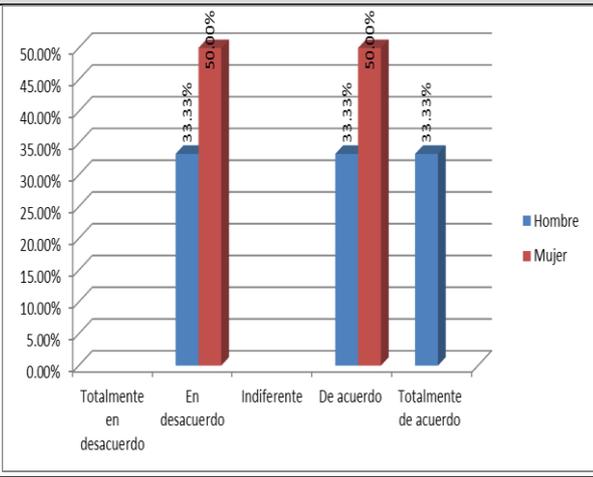
**Gráfico 397. Contrato colectivo 21 a 25 años**



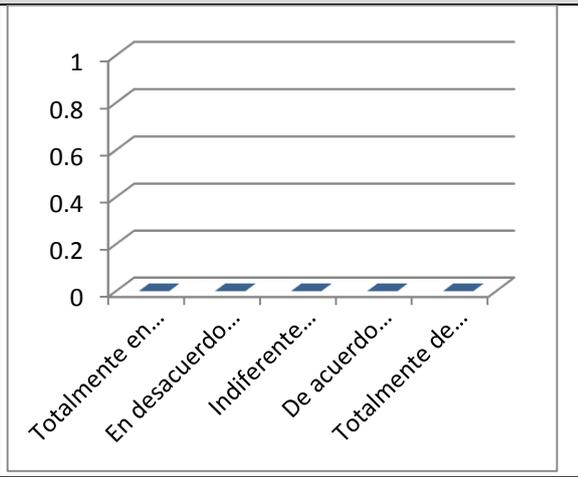
**Gráfico 398. Contrato individual 21 a 25 años**

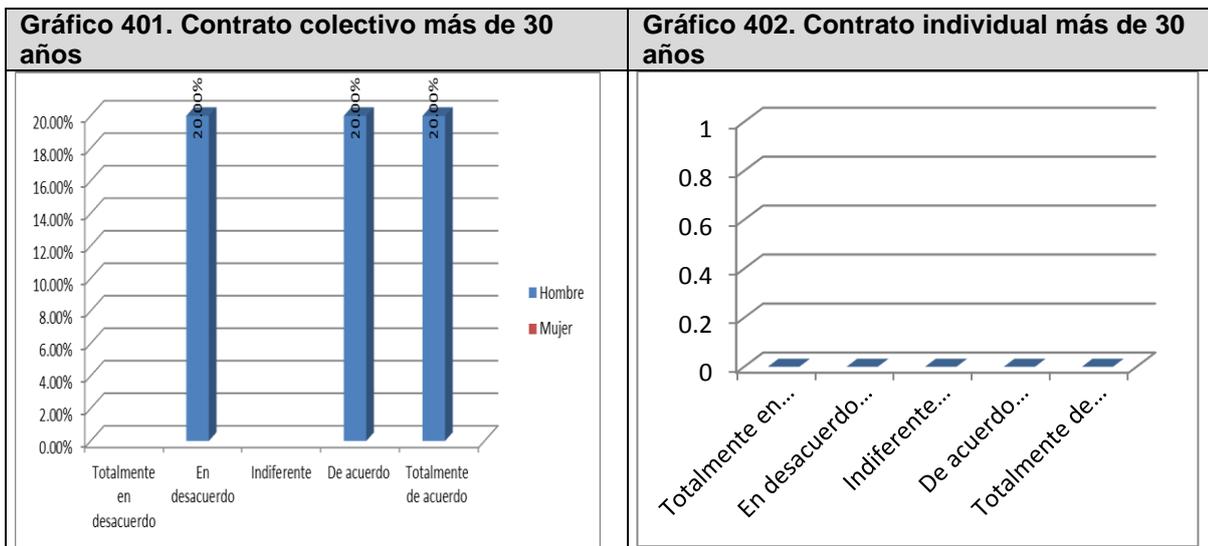


**Gráfico 399. Contrato colectivo 26 a 30 años**



**Gráfico 400. Contrato individual 26 a 30 años**





Fuente: elaboración propia

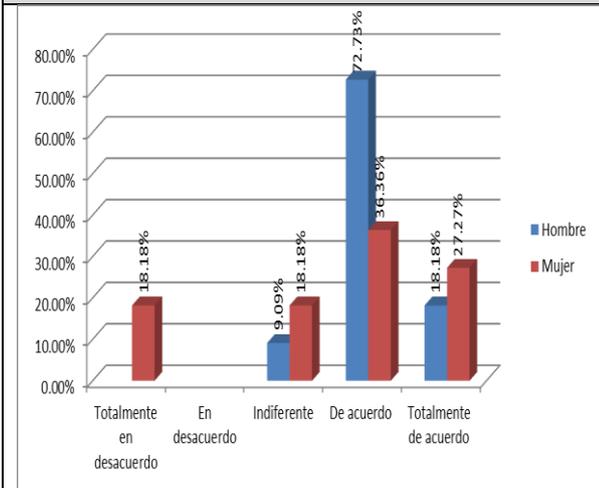
Aun cuando no es visible una opinión definitiva al hecho de atender el interés propio y el de los compañeros más cercanos, y que en caso de conflicto se debe enfrentar la situación aun cuando ello afecte las relaciones personales –sólo una parte de los trabajadores de confianza de antigüedad intermedia optó por aseverarlo de manera total-, los datos expresados en los gráficos que anteceden confirman una mayor tendencia de respuesta aun cuando de manera parcial a favor.

Para el caso, se nota la preeminencia de los trabajadores de confianza con un predominio total del sexo femenino de antigüedad reciente e intermedia (100%); en contraste, sólo las trabajadoras sindicalizadas de antigüedad intermedia se manifestaron en una proporción significativa (75% en promedio).

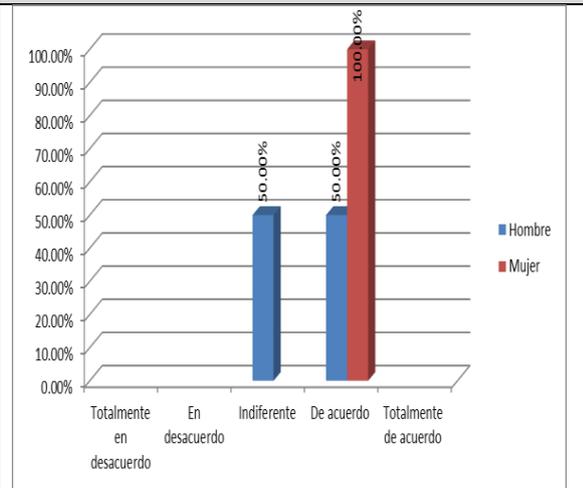
No debe descartarse el desacuerdo manifestado por el total de las trabajadoras de confianza de 11 a 15 años de antigüedad laboral, así como casi una tercera parte del resto del personal de ambos sexos y tipos de contrato, y de diversa antigüedad laboral, idea que en este caso puede inclinarse hacia una actitud orientada a la idea de colectivismo.

**Gráficos n° 403 a 416. Se muestran las proporciones de opinión por sexo, tipo de contrato y antigüedad laboral respecto al ítem “Cuando hay dificultades, la gente espera ser protegida por los demás miembros del grupo al que pertenece, a cambio de lealtad absoluta”.**

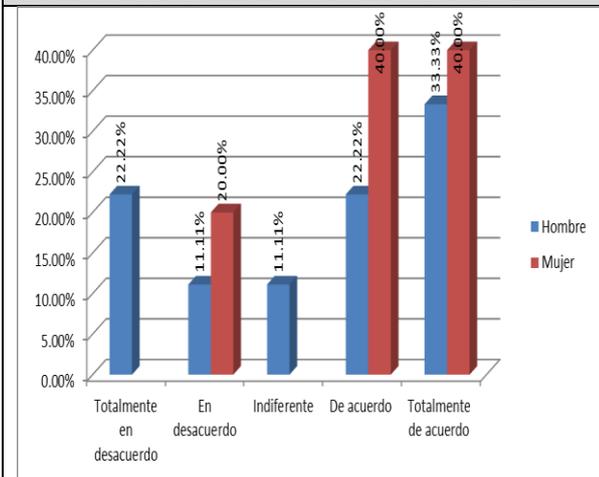
**Gráfico 403. Contrato colectivo 1 a 5 años**



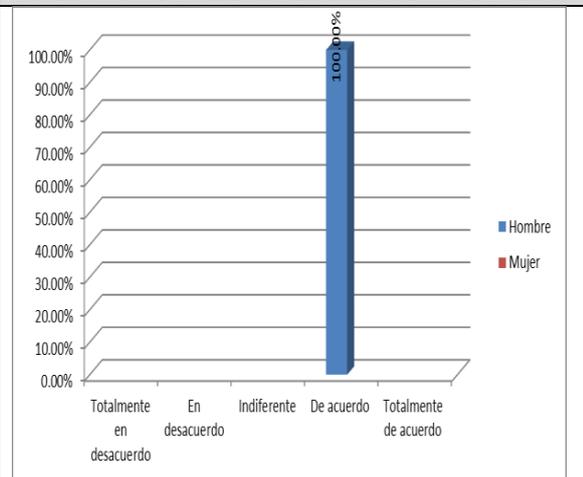
**Gráfico 404. Contrato individual 1 a 5 años**



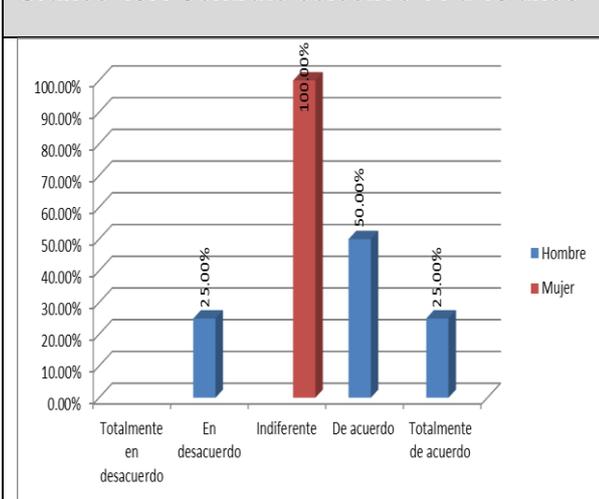
**Gráfico 405. Contrato colectivo 6 a 10 años**



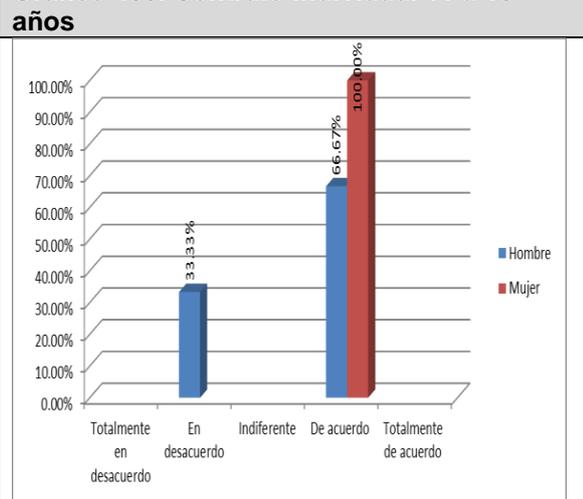
**Gráfico 406. Contrato individual 6 a 10 años**



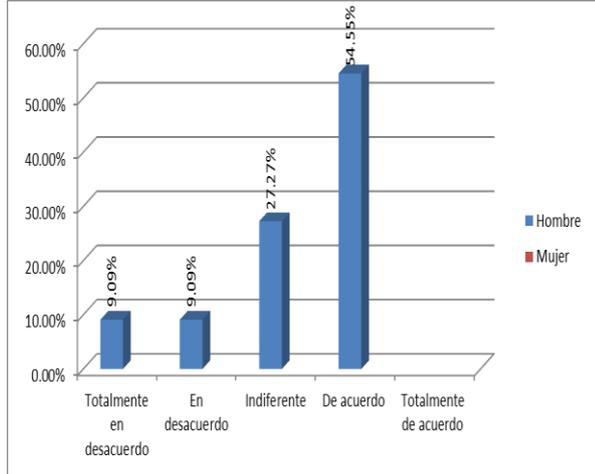
**Gráfico 407. Contrato colectivo 11 a 15 años**



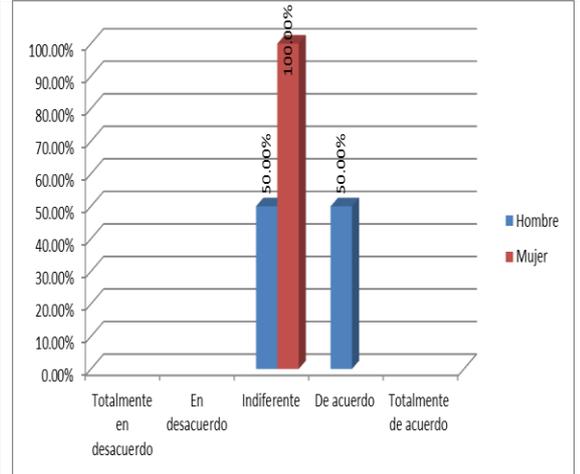
**Gráfico 408. Contrato individual 11 a 15 años**



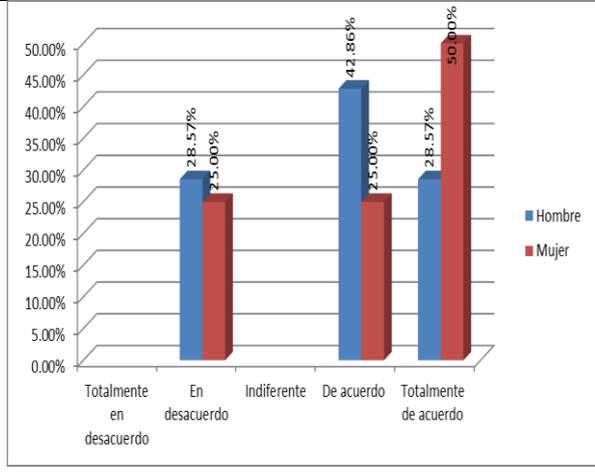
**Gráfico 409. Contrato colectivo 16 a 20 años**



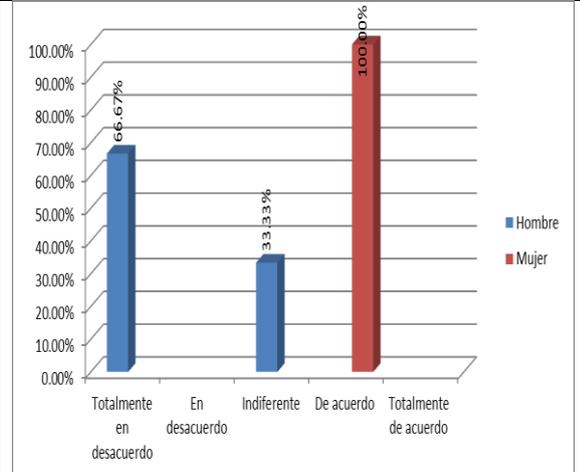
**Gráfico 410. Contrato individual 16 a 20 años**



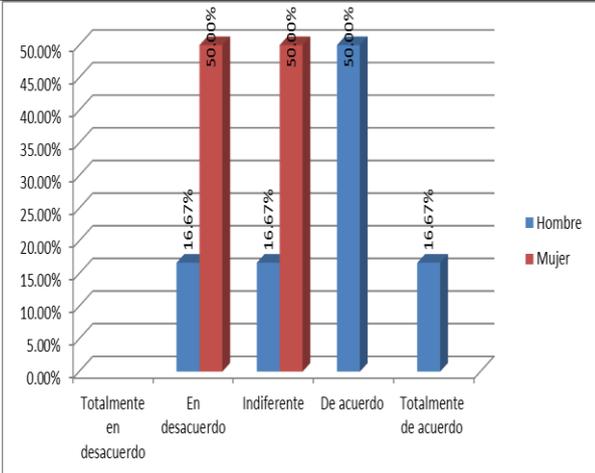
**Gráfico 411. Contrato colectivo 21 a 25 años**



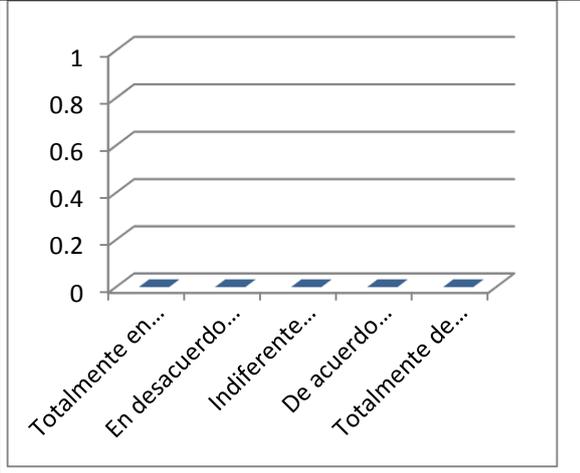
**Gráfico 412. Contrato individual 21 a 25 años**

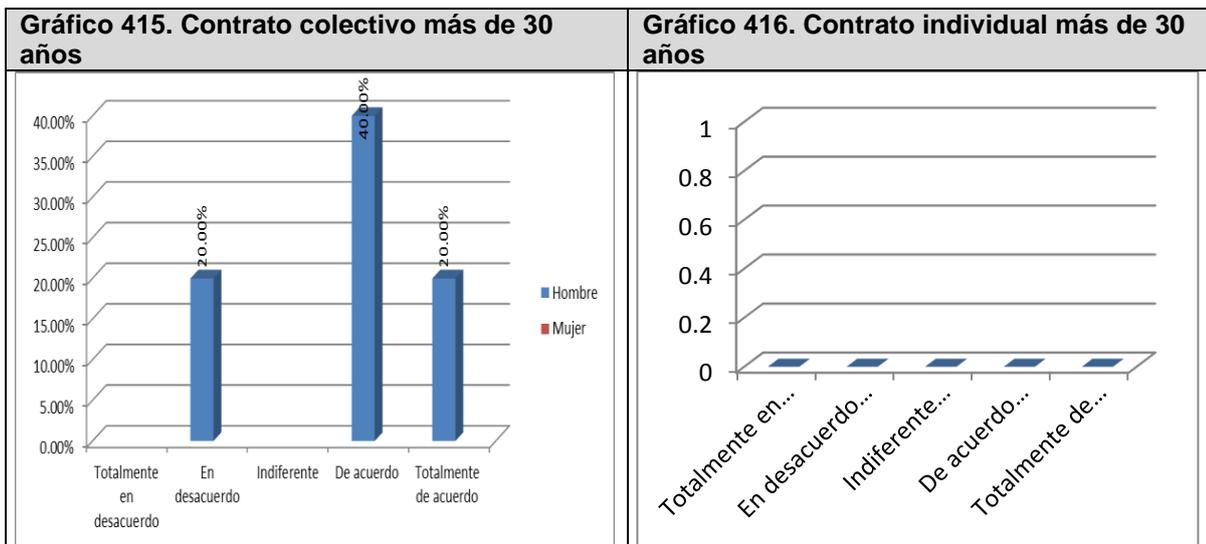


**Gráfico 413. Contrato colectivo 26 a 30 años**



**Gráfico 414. Contrato individual 26 a 30 años**





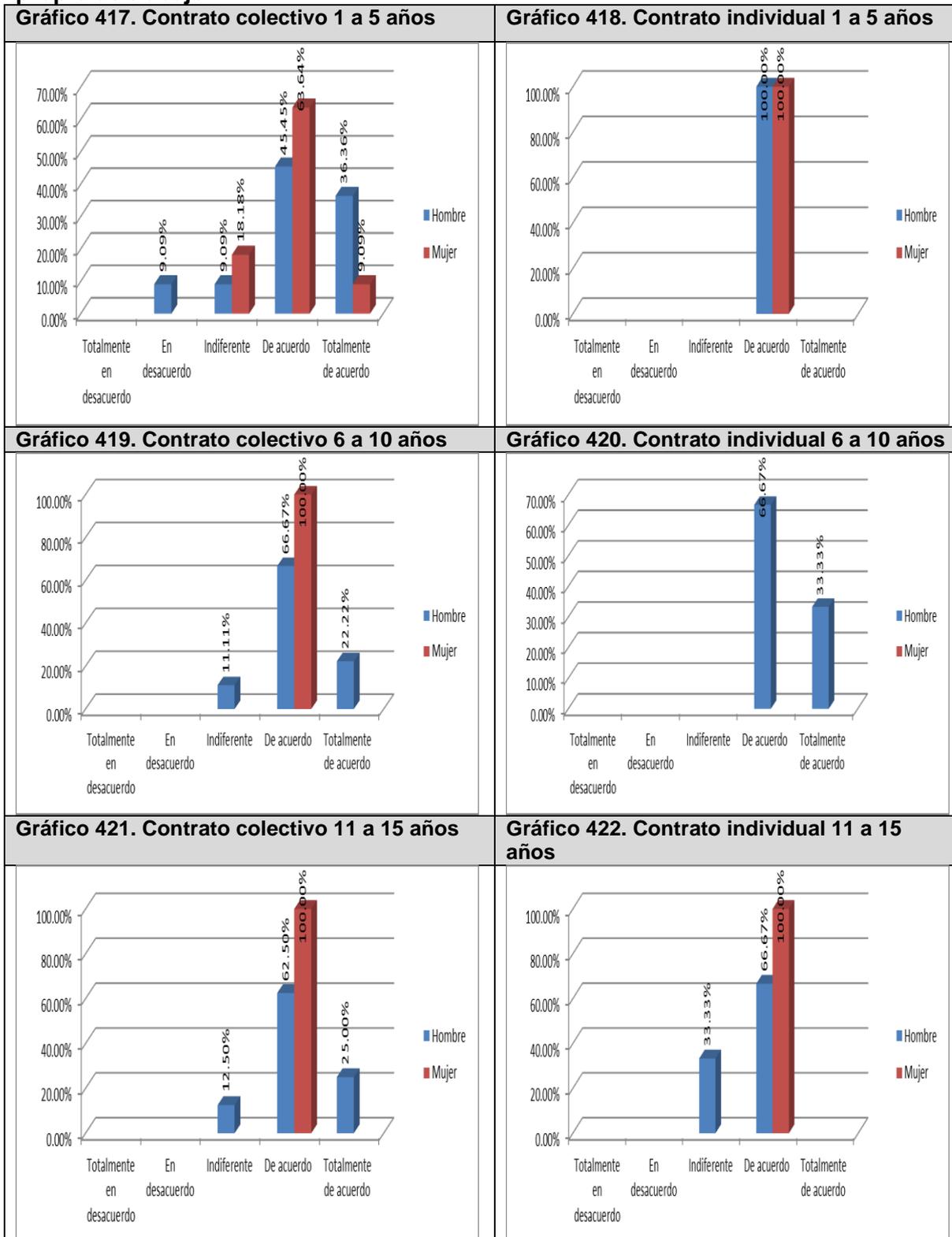
Fuente: elaboración propia

En cuanto a la idea de que la gente al interior de la fábrica espera ser protegida por su grupo laboral de referencia en caso de conflicto, y que ello implique otorgar a cambio una lealtad absoluta al mismo, la opinión fuerte la expresa el personal de confianza sobre todo del sexo femenino: tres sectores de las trabajadoras de confianza (antigüedad reciente e intermedia), y un sector de trabajadores de esta categoría (también de antigüedad intermedia).

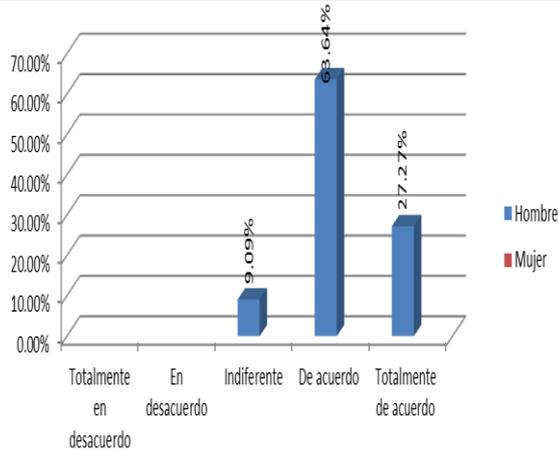
El resto del personal de ambos sexos, tipos de contrato y de antigüedad diversa, aun cuando opinan parcialmente a favor de esta idea, las proporciones son menores (alrededor del 50% en promedio). No obstante, es una opinión a considerar en este caso a favor de este aspecto tendiente al colectivismo propuesto por Hofstede.

Cabe señalar que existe una indiferencia considerable en proporción en cuanto a esta idea (75% en promedio) por parte de las trabajadoras sindicalizadas de antigüedad intermedia así como un desacuerdo también considerable por parte de los trabajadores de confianza (67%) y de los sindicalizados (25% en promedio) de antigüedad avanzada e intermedia, respectivamente.

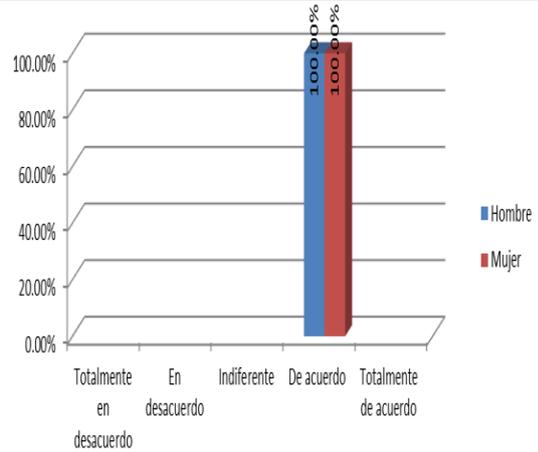
**Gráficos n° 417 a 430. Se muestran las proporciones de opinión por sexo, tipo de contrato y antigüedad laboral respecto al ítem “Es deseable que las condiciones laborales permitan tiempo suficiente para la vida personal o familiar, y libertad para adoptar un planteamiento propio de trabajo”.**



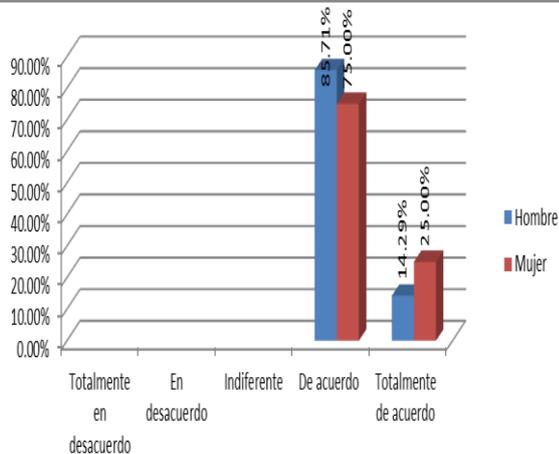
**Gráfico 423. Contrato colectivo 16 a 20 años**



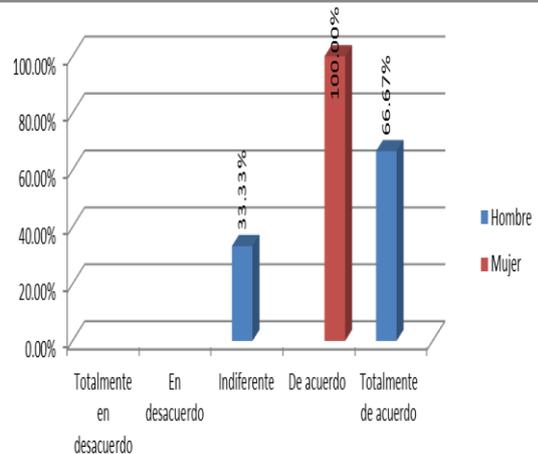
**Gráfico 424. Contrato individual 16 a 20 años**



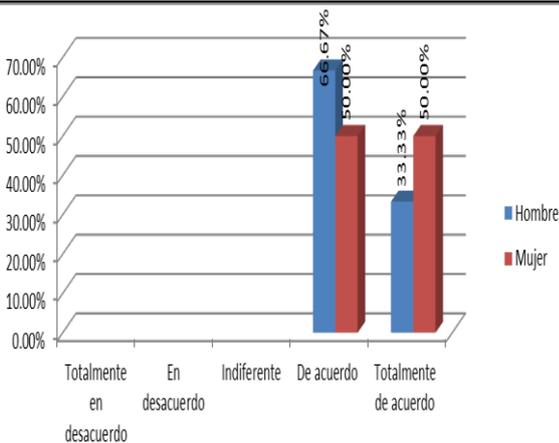
**Gráfico 425. Contrato colectivo 21 a 25 años**



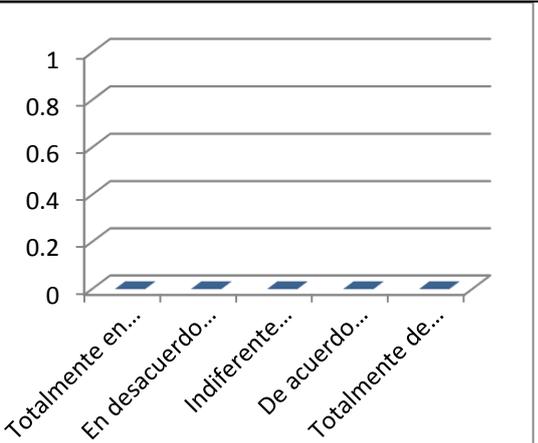
**Gráfico 426. Contrato individual 21 a 25 años**

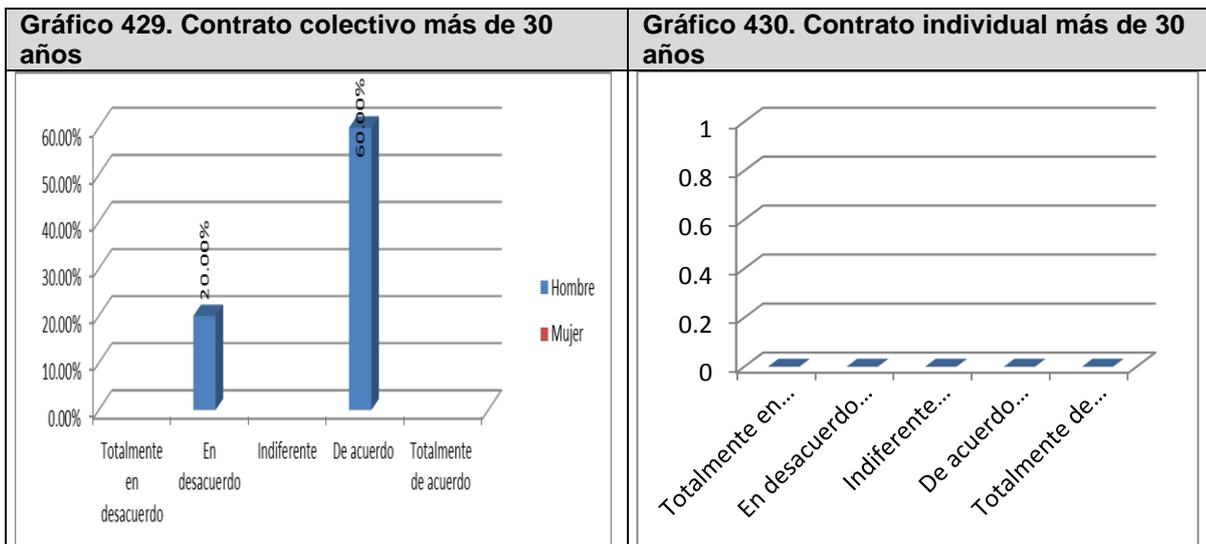


**Gráfico 427. Contrato colectivo 26 a 30 años**



**Gráfico 428. Contrato individual 26 a 30 años**





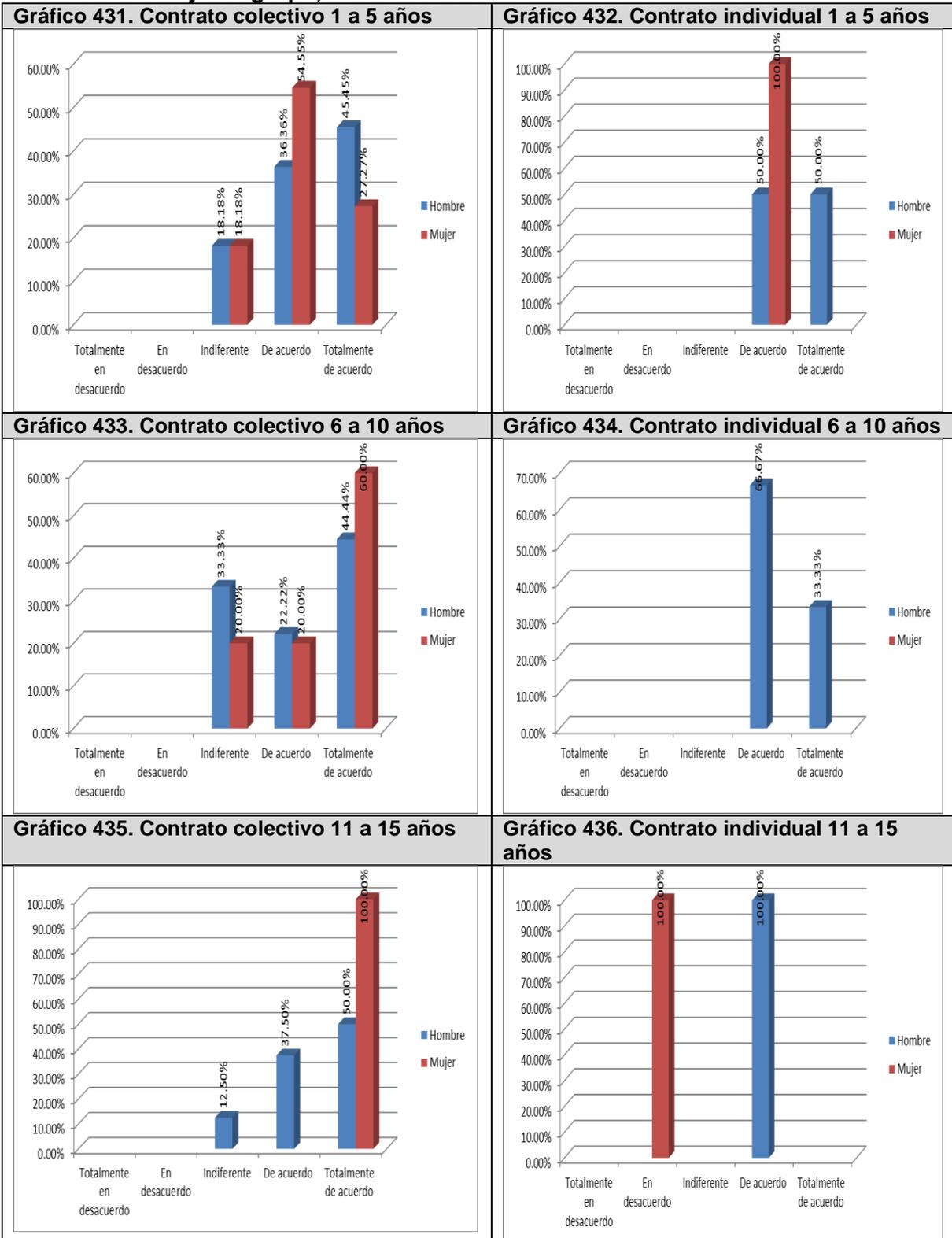
Fuente: elaboración propia

La idea de libertad en cuanto a la forma de realizar el trabajo en la fábrica además de que las condiciones contractuales permitan tiempo para la vida personal fuera de la misma, es compartida de manera total de un sector considerable de los trabajadores de confianza (50%) de antigüedad intermedia como de manera parcial tanto por el personal de sexo masculino como del femenino de ambos tipos de contrato, con mayor énfasis por parte de las trabajadoras de confianza de antigüedad reciente e intermedia, seguidas por las trabajadoras sindicalizadas de antigüedad también intermedia.

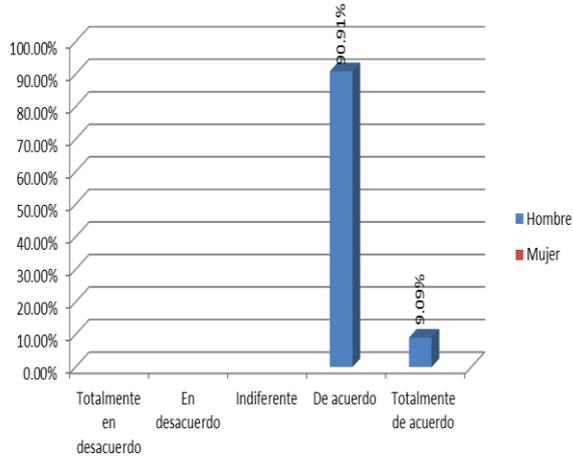
En el caso de los hombres que opinan parcialmente a favor de esta idea, son los trabajadores de confianza los que lo hacen en mayor proporción, sobre todo los de 1 a 5, y 16 a 20 años de antigüedad laboral. En cuanto a los trabajadores sindicalizados, de diferentes cohortes de antigüedad laboral, la proporción es menor (64% en promedio).

Teniendo en cuenta estos datos y al no visualizarse opinión en contra de esta idea, es factible pensar en la coincidencia generalizada de la necesidad de estas condiciones de trabajo.

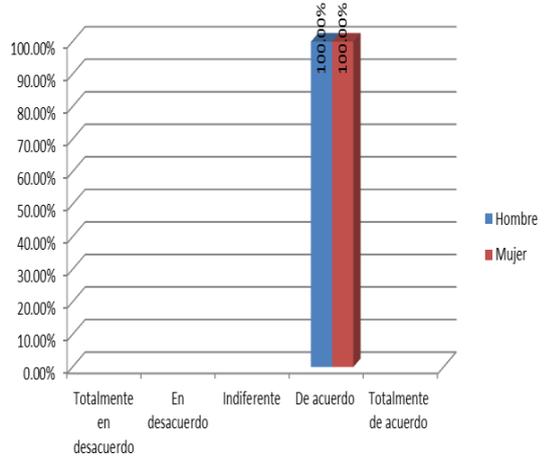
**Gráficos n° 431 a 444. Se muestran las proporciones de opinión por sexo, tipo de contrato y antigüedad laboral respecto al ítem “Se fomentan relaciones fuertes entre individuos y se acentúa el trabajo de grupo, valorando la armonía entre los miembros”.**



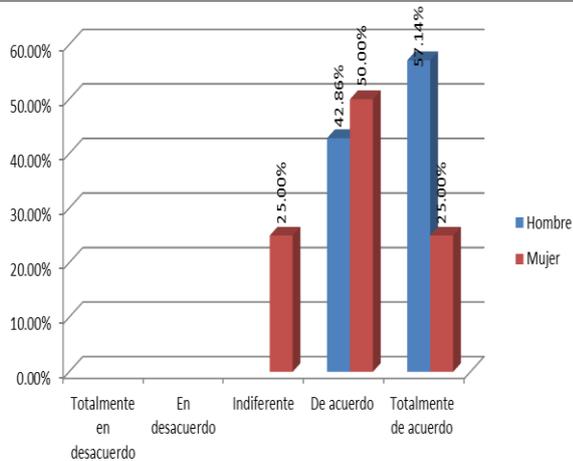
**Gráfico 437. Contrato colectivo 16 a 20 años**



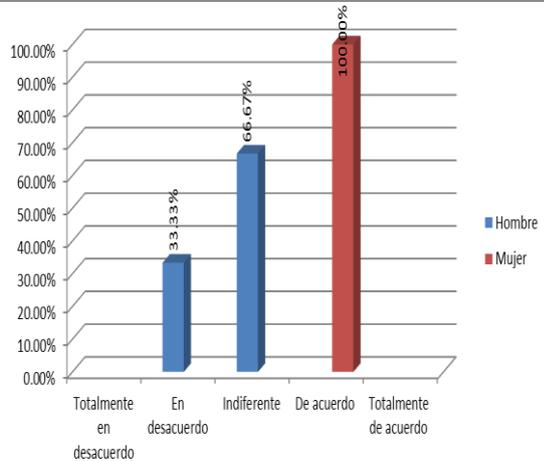
**Gráfico 438. Contrato individual 16 a 20 años**



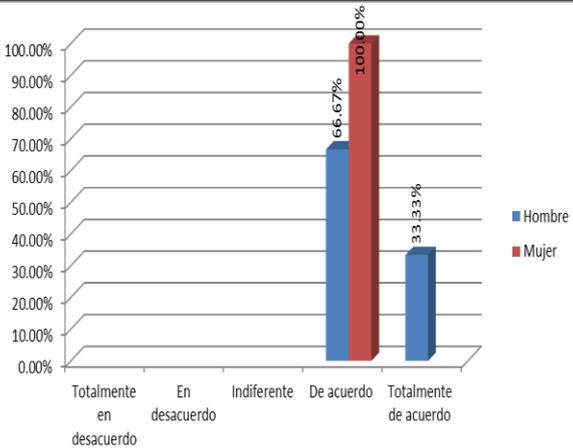
**Gráfico 439. Contrato colectivo 21 a 25 años**



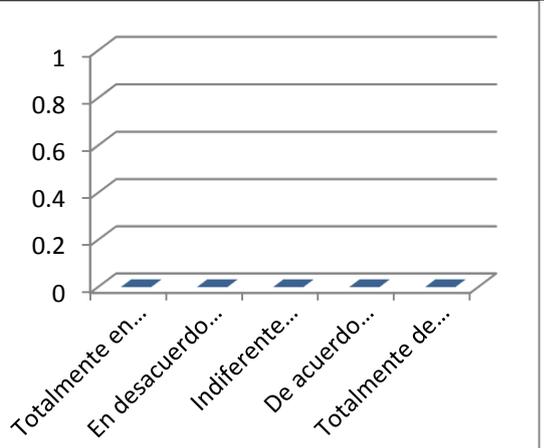
**Gráfico 440. Contrato individual 21 a 25 años**

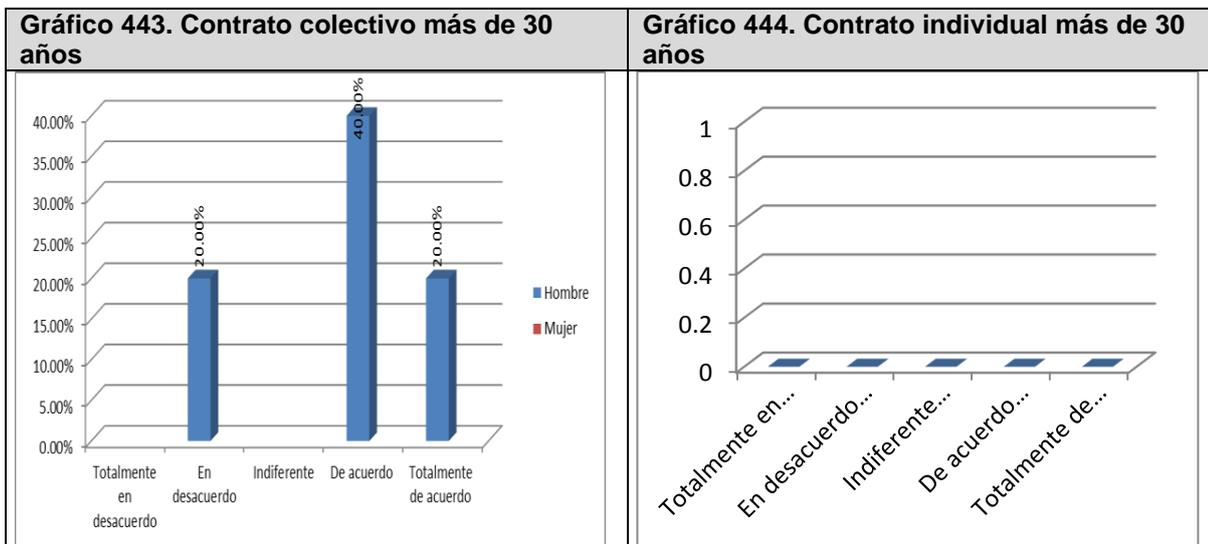


**Gráfico 441 Contrato colectivo 26 a 30 años**



**Gráfico 442. Contrato individual 26 a 30 años**





Fuente: elaboración propia

La percepción de que se fomentan relaciones fuertes entre el personal de la fábrica y ello enfatiza el trabajo en equipo y la armonía entre sus miembros, es una opinión que tiene mayor fuerza por parte del personal sindicalizado donde el sexo femenino de antigüedad intermedia se manifiesta totalmente a favor en un promedio de 80%, seguidas por los hombres (57%) también de antigüedad intermedia.

La opinión a favor de manera parcial tiene un mayor margen, sobre todo en el personal de confianza con un predominio del sexo femenino (1 a 5, y 16 a 25 años de antigüedad) sobre el sexo masculino (11 a 20 años de antigüedad). En contraste, el personal sindicalizado se manifiesta en su totalidad por las mujeres y en una proporción un tanto menor pero significativa por parte de los hombres (91%), todos de antigüedad intermedia.

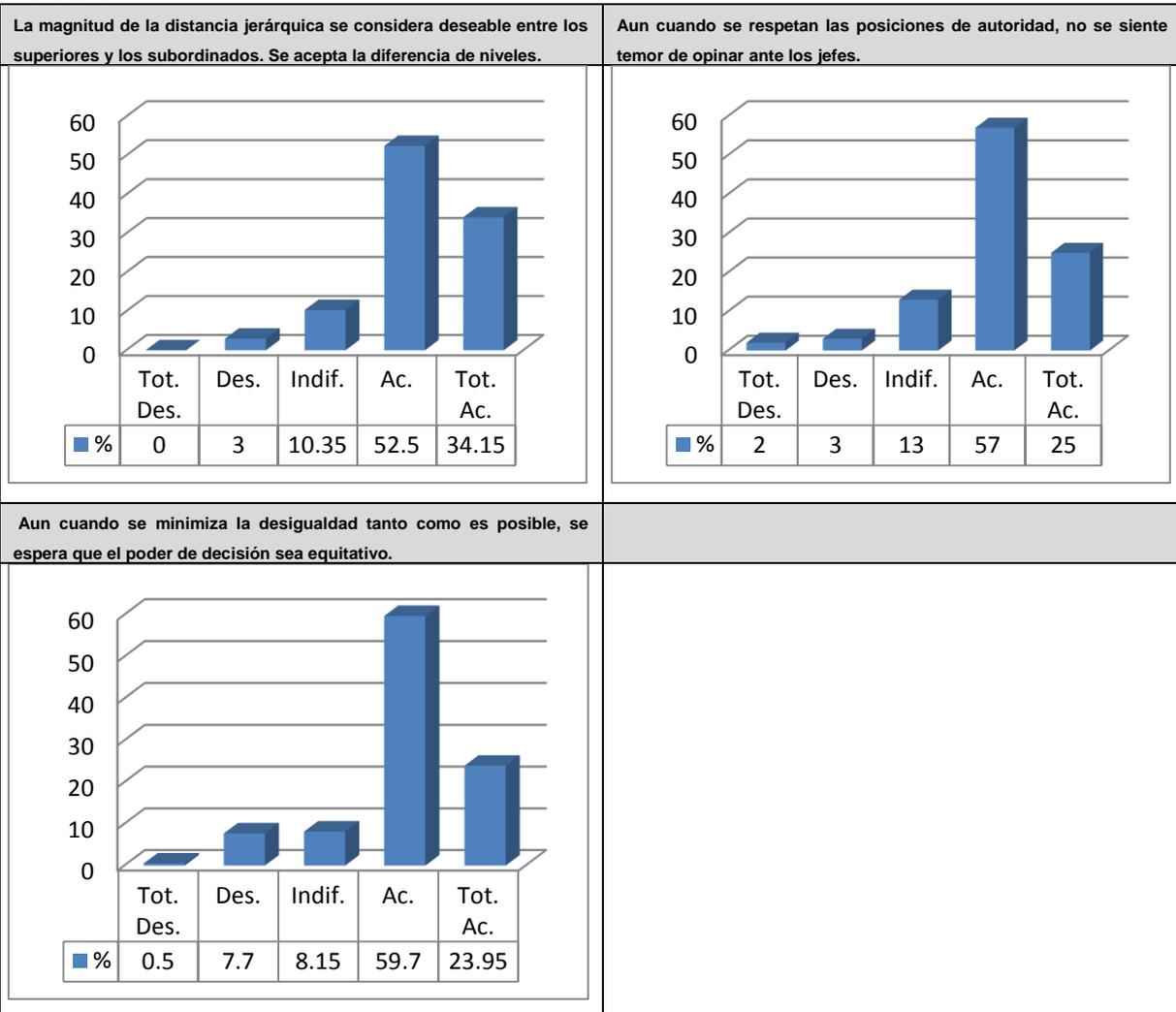
Esta orientación a las relaciones humanas, nos hace pensar en la cultura tipo Clan mencionada anteriormente, y en la tendencia hacia la fortaleza que le corresponde.

## **Dimensión 2. Distancia Jerárquica**

Definida por Hofstede como el grado en que los miembros con menos poder de las instituciones y organizaciones de un país esperan y aceptan que el poder dentro de la misma, sea distribuido de manera desigual. (Hofstede, 1999: 66-67), los ítems que integraron el cuestionario aplicado fueron los siguientes.

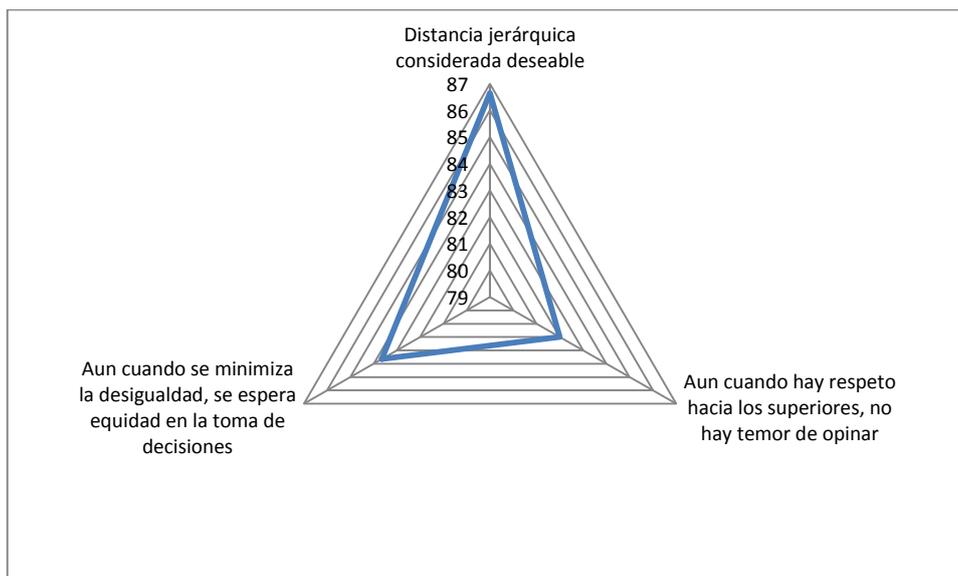
1. La magnitud de la distancia jerárquica se considera deseable entre los superiores y los subordinados. Se acepta la diferencia de niveles.
2. Aun cuando se respetan las posiciones de autoridad, no se siente temor de opinar ante los jefes.
3. Aun cuando trata de minimizar la desigualdad tanto como es posible, se espera que el poder de decisión sea equitativo.

**Gráficos n° 445 a 447. Se muestran las proporciones de la opinión general en relación al distanciamiento del poder percibido en la Fábrica Nestlé de la ciudad de Coatepec, Veracruz.**



Fuente: elaboración propia

**Gráfico n° 448. Se muestran los resultados de la *tendencia hacia la fortaleza de la cultura*, respecto a la Dimensión *Distancia Jerárquica*.**



Fuente: elaboración propia

Como puede apreciarse en los datos que expresan los gráficos anteriores, existe una opinión significativa respecto a la aceptación de la estructura jerárquica establecida en la fábrica donde laboran los participantes. No obstante de estar conscientes del respeto que ello implica para quienes ocupan cargos directivos, los encuestados manifiestan no sentir temor de exponer sus ideas ante ellos, situación que permite vincular con los resultados del estilo de liderazgo del tipo Clan expuesto en el apartado anterior.

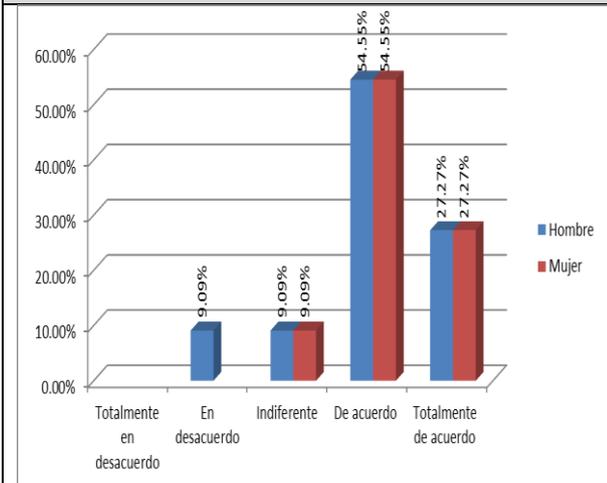
Sin embargo, aun cuando se inclinaron a opinar que en la fábrica se trata de minimizar la desigualdad prevista por la estructura jerárquica, se espera que el poder respecto a la toma de decisiones, sea más equitativo.

Como puede visualizarse en el gráfico número 448, se orienta más hacia la consideración de la aceptación de la distancia jerárquica.

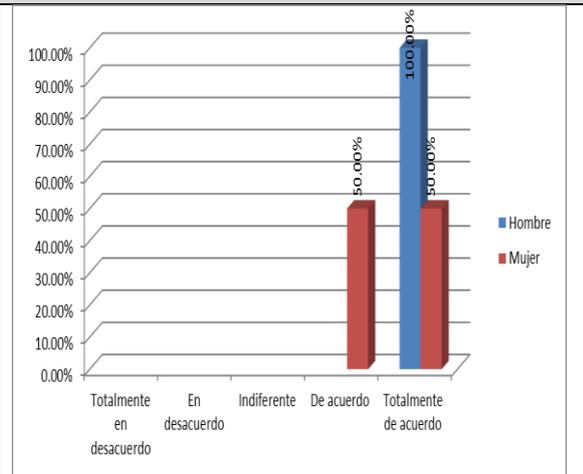
A continuación el desglose por cada una de las variables contempladas en este estudio.

**Gráficos n° 449 a 462. Se muestran las proporciones de opinión por sexo, tipo de contrato y antigüedad laboral respecto al ítem “La magnitud de la distancia jerárquica se considera deseable entre los superiores y los subordinados. Se acepta la diferencia de niveles”.**

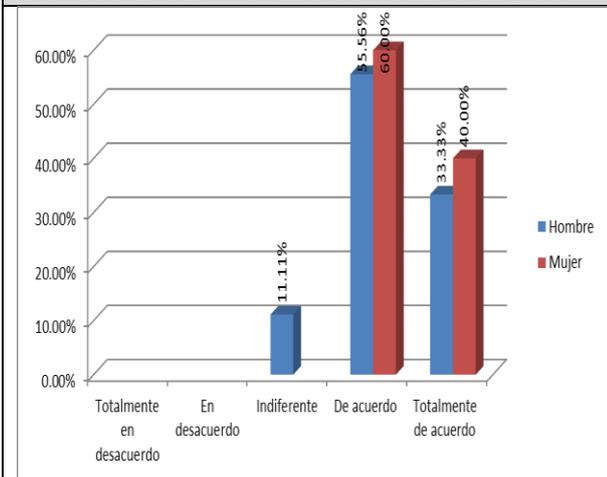
**Gráfico 449. Contrato colectivo 1 a 5 años**



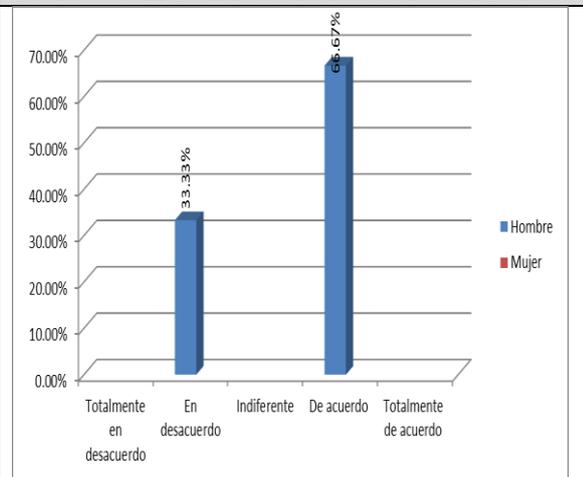
**Gráfico 450. Contrato individual 1 a 5 años**



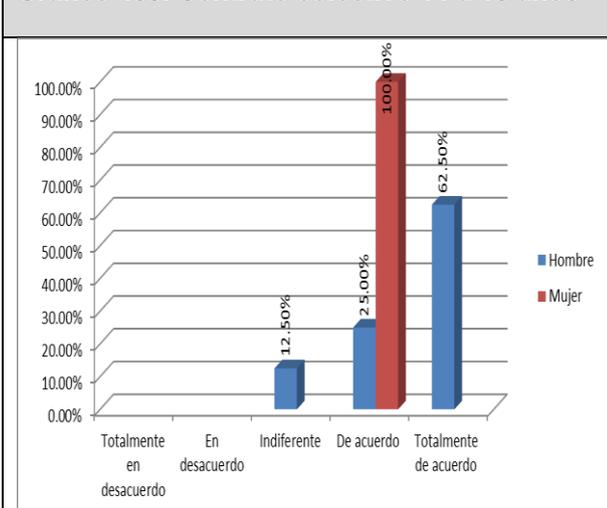
**Gráfico 451. Contrato colectivo 6 a 10 años**



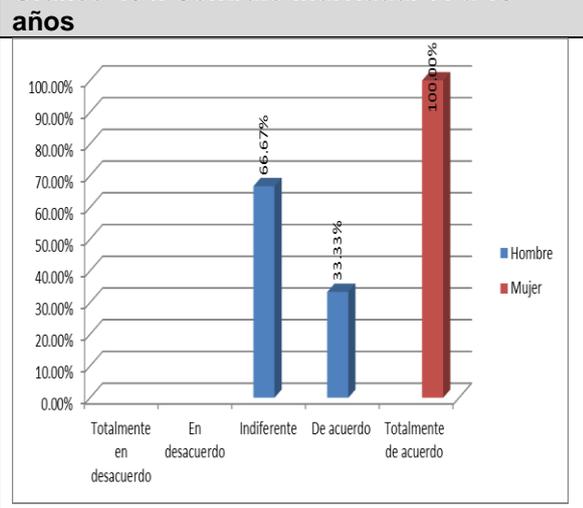
**Gráfico 452. Contrato individual 6 a 10 años**



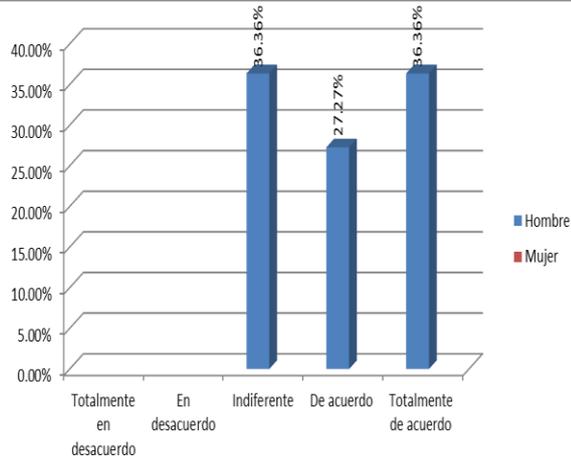
**Gráfico 453. Contrato colectivo 11 a 15 años**



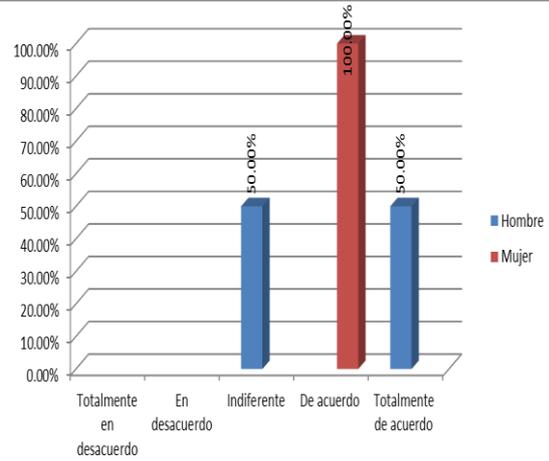
**Gráfico 454. Contrato individual 11 a 15 años**



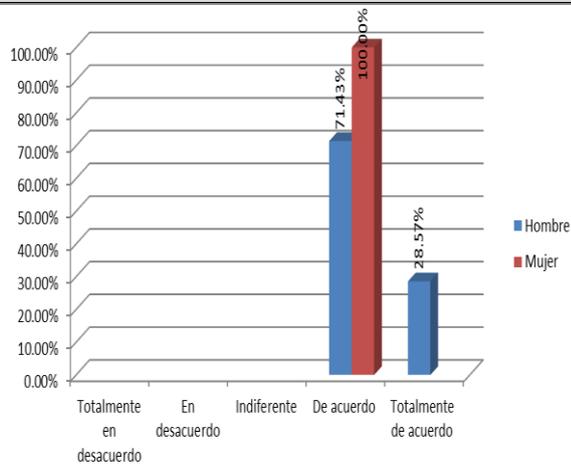
**Gráfico 455. Contrato colectivo 16 a 20 años**



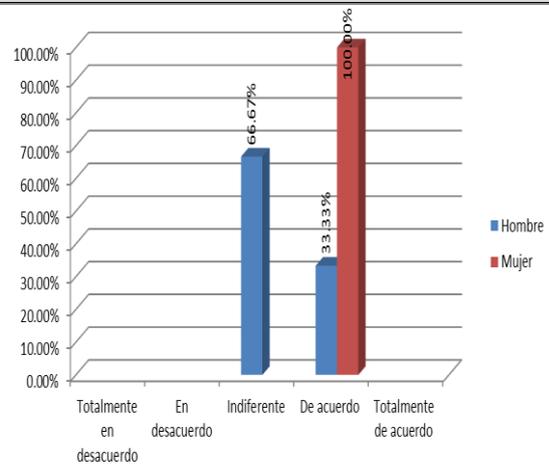
**Gráfico 456. Contrato individual 16 a 20 años**



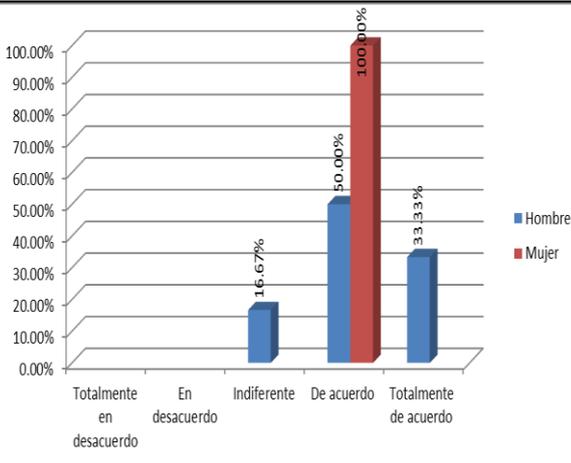
**Gráfico 457. Contrato colectivo 21 a 25 años**



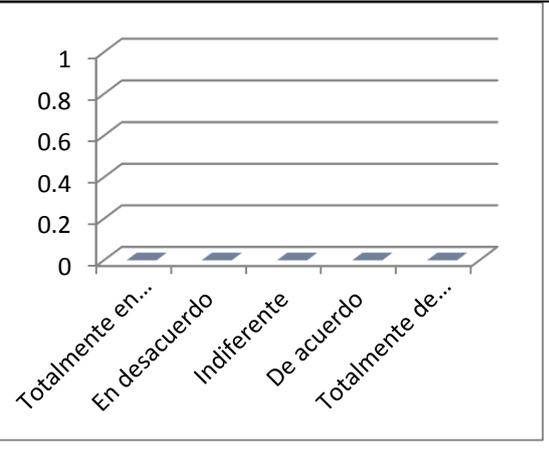
**Gráfico 458. Contrato individual 21 a 25 años**

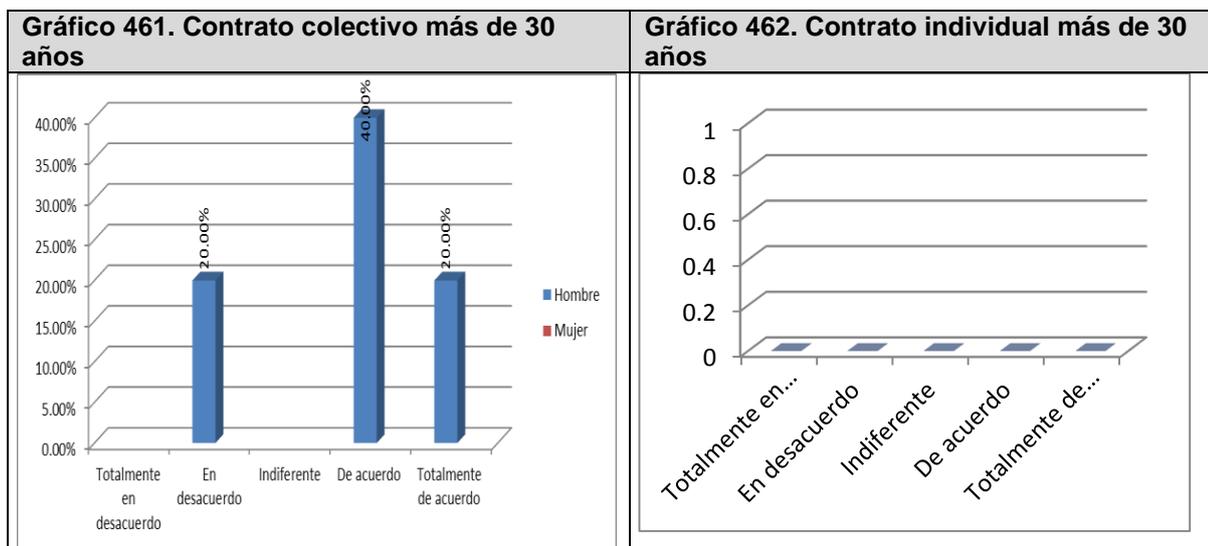


**Gráfico 459. Contrato colectivo 26 a 30 años**



**Gráfico 460. Contrato individual 26 a 30 años**





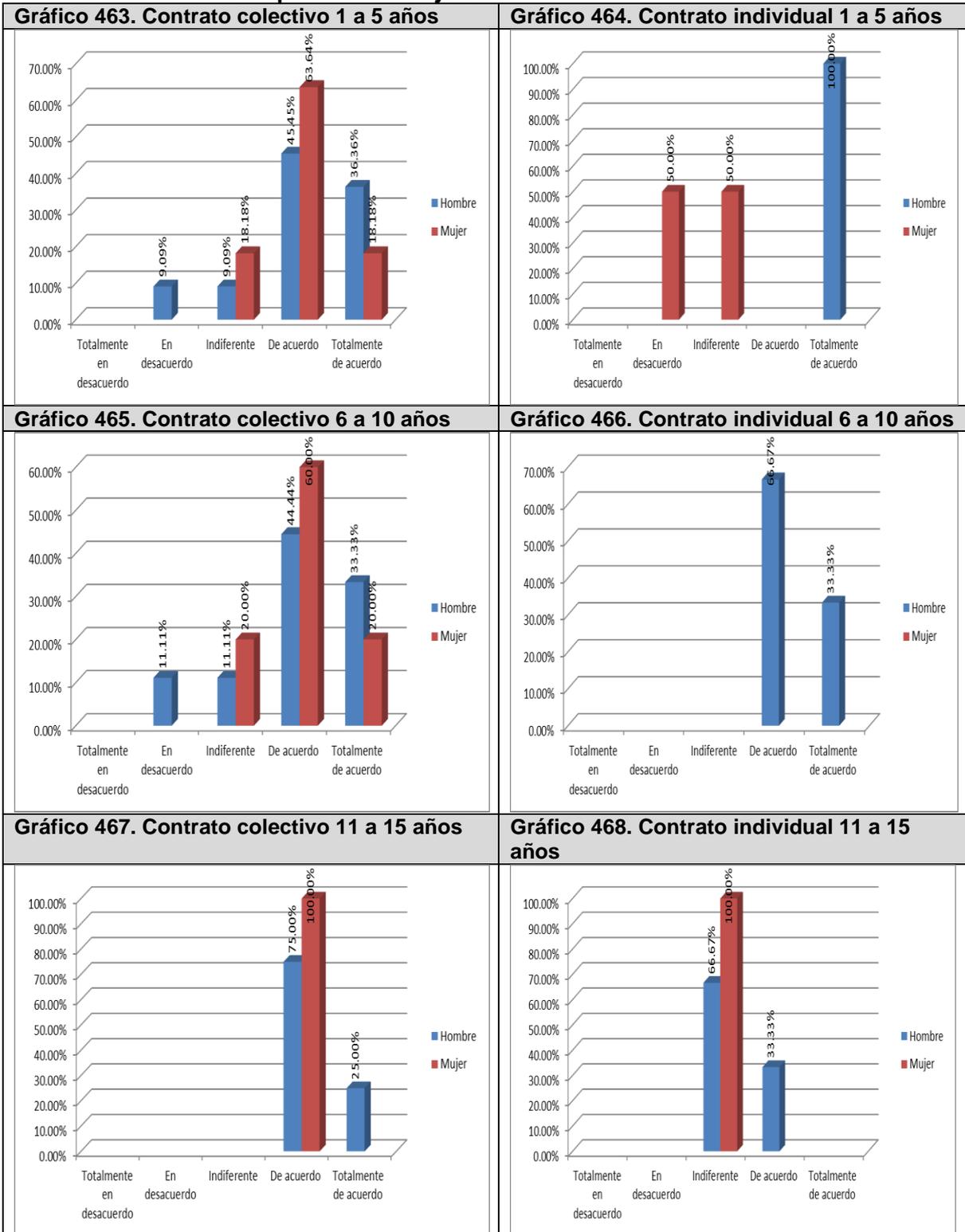
Fuente: elaboración propia

Pertenecer a la organización y considerar su estructura jerárquica como deseable, es una opinión compartida de manera total principalmente por el sexo femenino de ambos tipos de contrato aun cuando en mayor proporción por parte de las trabajadoras de confianza (75% en promedio) en comparación con las sindicalizadas (60%). No obstante, en cuanto a la opinión parcial a favor, el predominio se da por parte de estas últimas (100% con antigüedad intermedia).

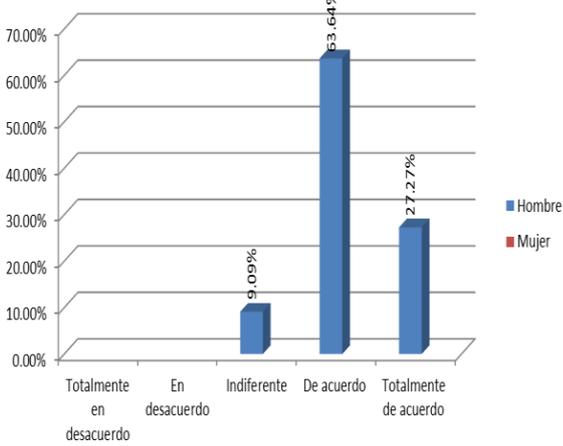
Para el caso de los hombres, la diferencia no es significativa entre los dos tipos de contrato, aun cuando sí relevante la aportación a la idea presentada. De ellos, destaca el desacuerdo a la misma manifestado por el 67% de los trabajadores de confianza.

Con lo anterior es visible la aceptación de la diferencia jerárquica en correspondencia con el tipo de cultura de esta naturaleza expuesto por Cameron y Quinn (1999).

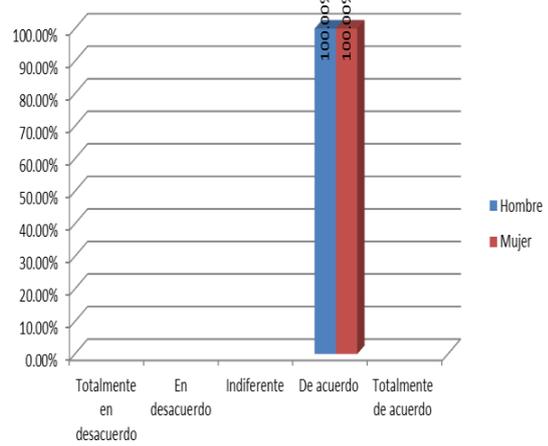
**Gráficos n° 463 a 476** Se muestran las proporciones de opinión por sexo, tipo de contrato y antigüedad laboral respecto al ítem “Aun cuando se respetan las posiciones de autoridad, no se siente temor de opinar ante los jefes”.



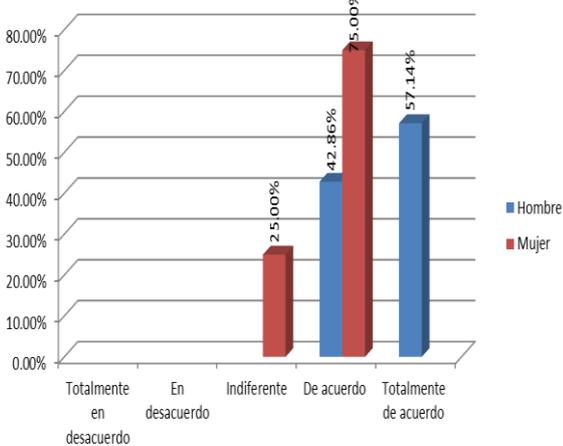
**Gráfico 469. Contrato colectivo 16 a 20 años**



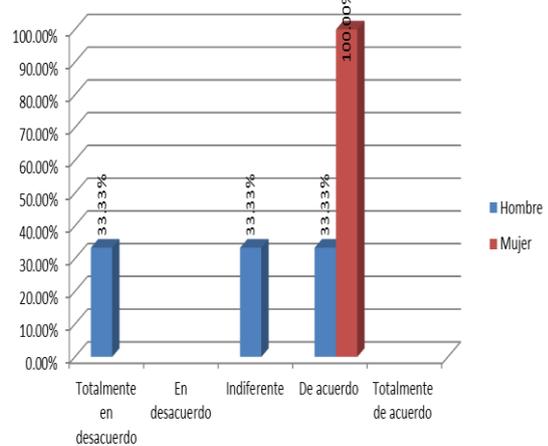
**Gráfico 470. Contrato individual 16 a 20 años**



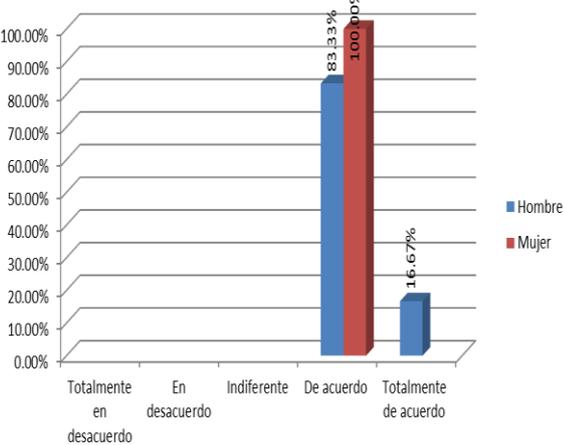
**Gráfico 471. Contrato colectivo 21 a 25 años**



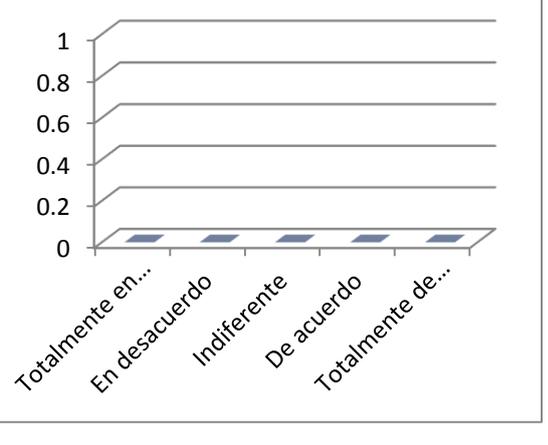
**Gráfico 472. Contrato individual 21 a 25 años**

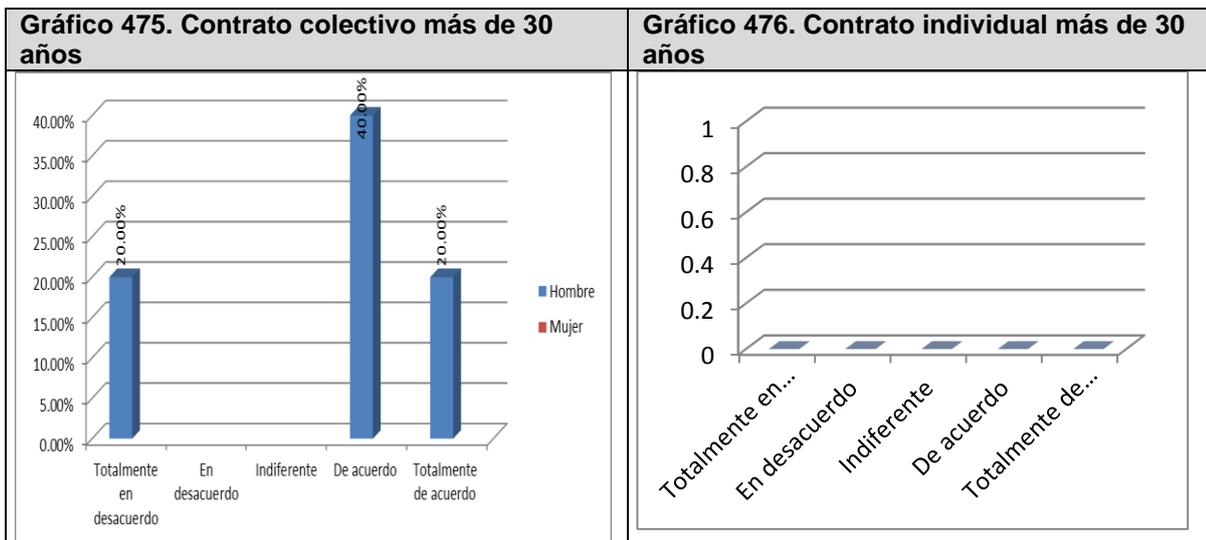


**Gráfico 473. Contrato colectivo 26 a 30 años**



**Gráfico 474. Contrato individual 26 a 30 años**





Fuente: elaboración propia

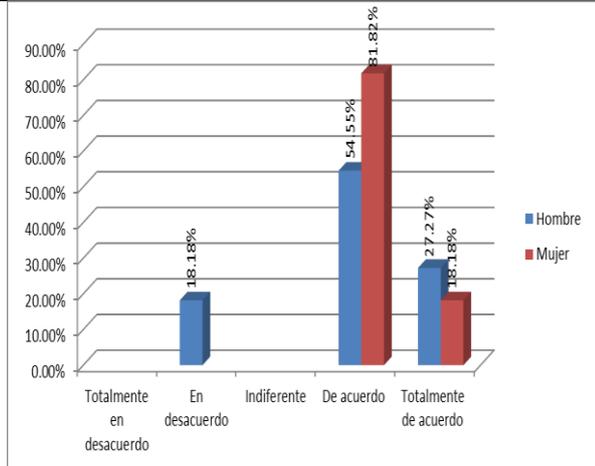
El hecho de aceptar la diferencia jerárquica y de guardar el respeto que corresponde a los superiores, no implica una restricción para manifestar las ideas. En acuerdo total con esta opinión lo manifiesta el personal de sexo masculino, destacando el de confianza (100%) de antigüedad reciente, seguido por los trabajadores (75%) sindicalizados de antigüedad intermedia.

Sin embargo, en lo que corresponde a la opinión parcialmente a favor de esta postura, es el sexo femenino el que marca la pauta. La opinión al 100% la manifiestan tanto las trabajadoras sindicalizadas de antigüedad intermedia y avanzada como las de confianza de antigüedad intermedia, opinión a la que se adhieren los trabajadores de esta categoría también de antigüedad intermedia, en un promedio del 80%. Cabe señalar esto último en contraste con el personal sindicalizado que en promedio, en los diferentes cohortes de antigüedad, alcanza alrededor del 50%.

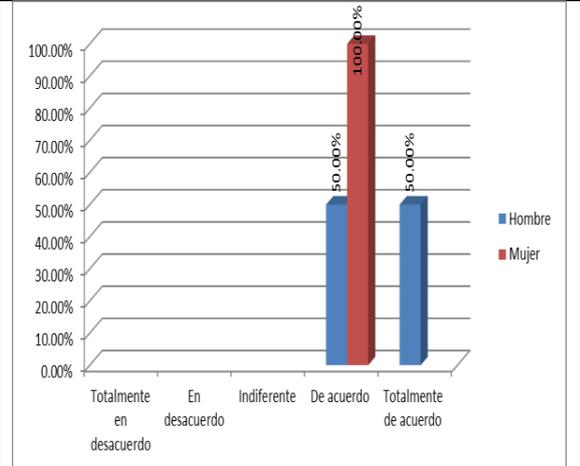
Aun cuando existe una indiferencia manifiesta por un sector importante de las trabajadoras de confianza (75%), por los datos comentados, es factible visualizar la tendencia a favor de esta postura.

**Gráficos n° 477 a 490. Se muestran las proporciones de opinión por sexo, tipo de contrato y antigüedad laboral respecto al ítem “Aun cuando se minimiza la desigualdad tanto como es posible, se espera que el poder de decisión sea equitativo”.**

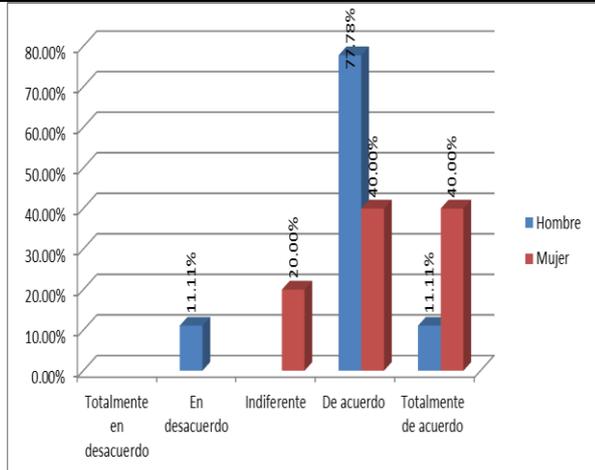
**Gráfico 477. Contrato colectivo 1 a 5 años**



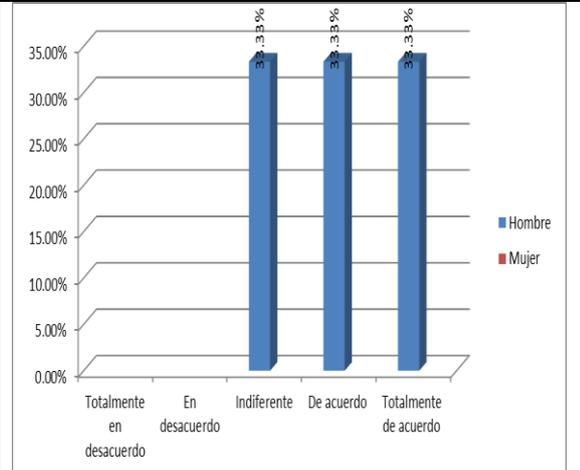
**Gráfico 478. Contrato individual 1 a 5 años**



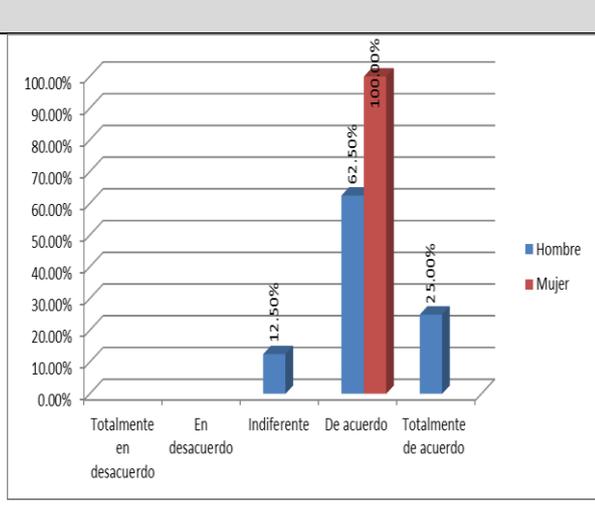
**Gráfico 479. Contrato colectivo 6 a 10 años**



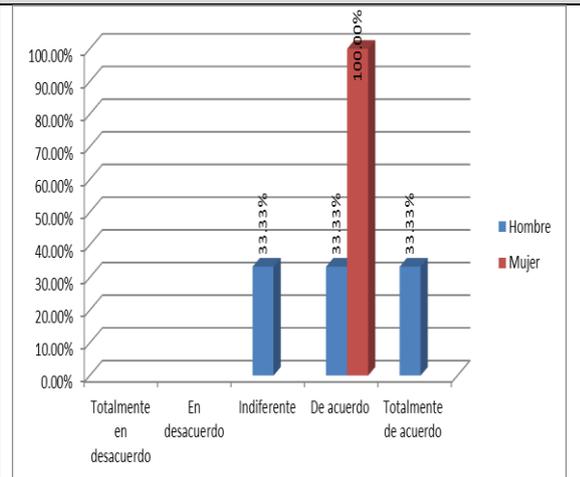
**Gráfico 480. Contrato individual 6 a 10 años**



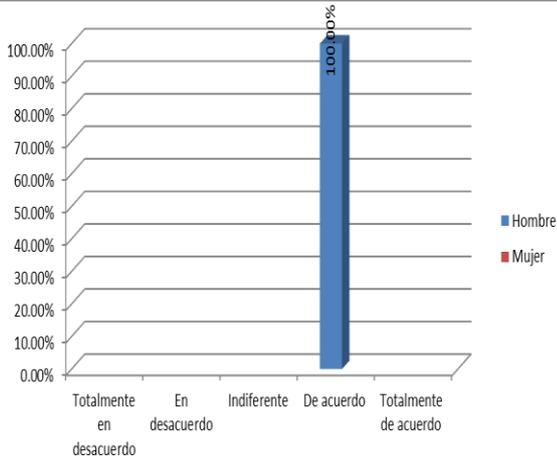
**Gráfico 481. Contrato colectivo 11 a 15 años**



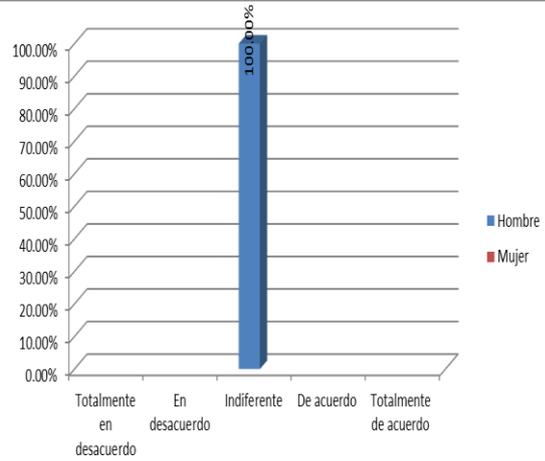
**Gráfico 482. Contrato individual 11 a 15 años**



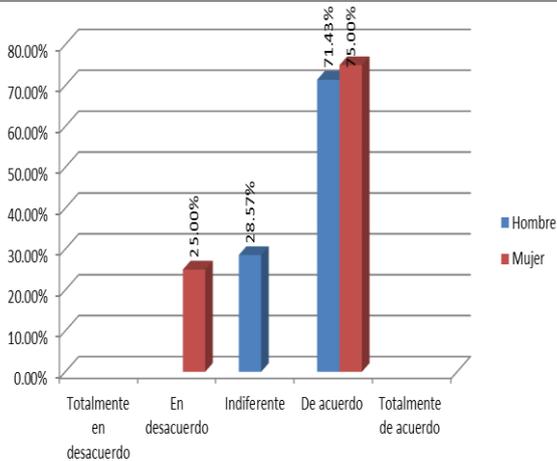
**Gráfico 483. Contrato colectivo 16 a 20 años**



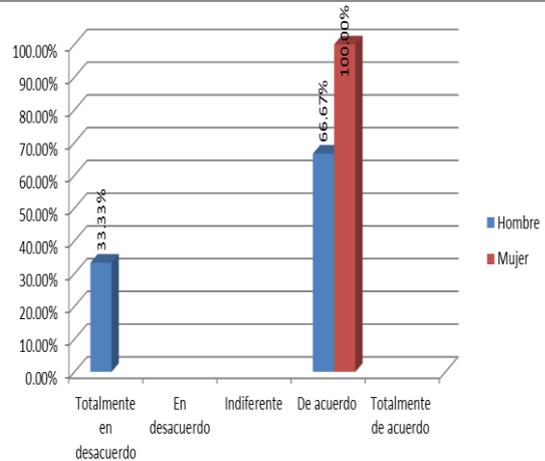
**Gráfico 484. Contrato individual 16 a 20 años**



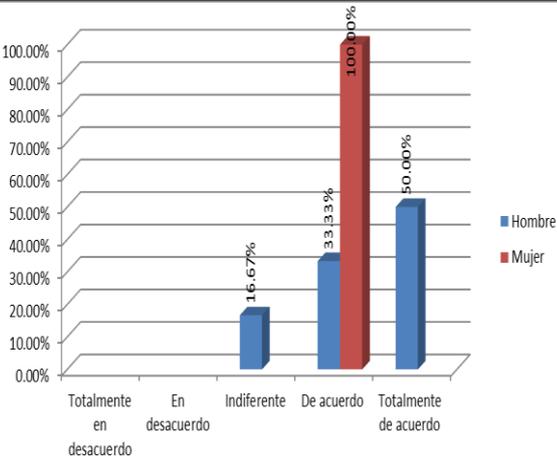
**Gráfico 485. Contrato colectivo 21 a 25 años**



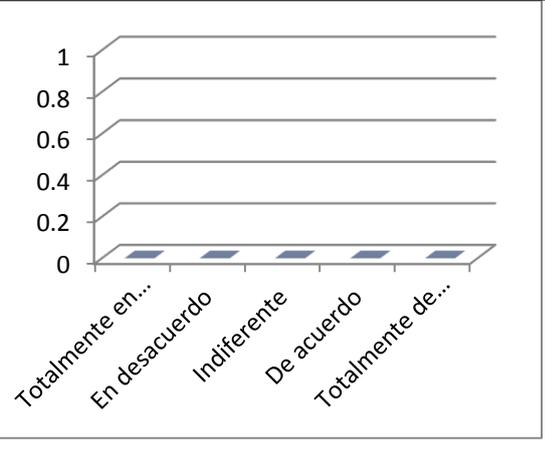
**Gráfico 486. Contrato individual 21 a 25 años**

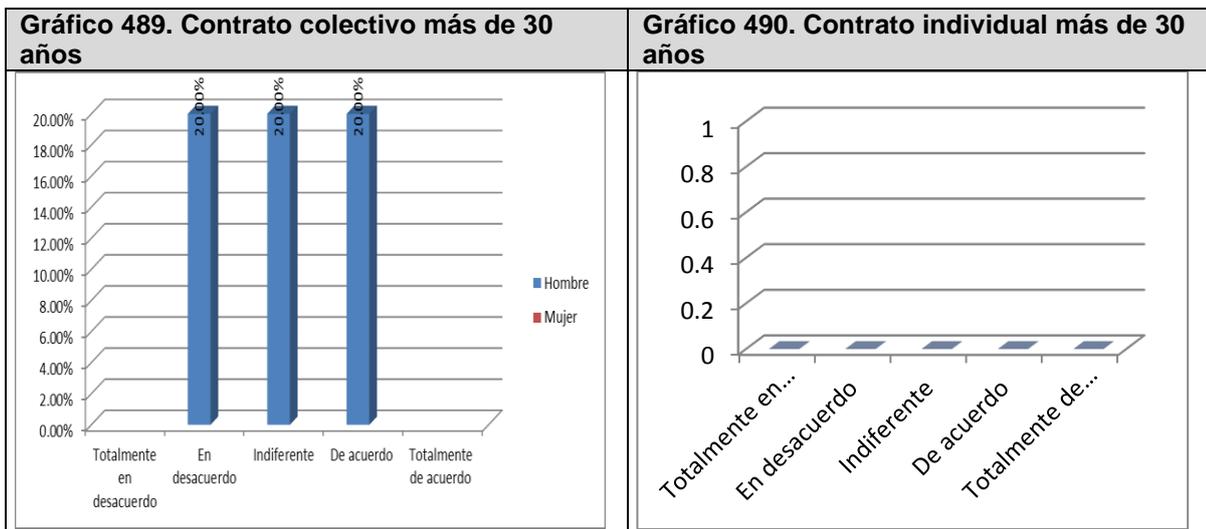


**Gráfico 487. Contrato colectivo 26 a 30 años**



**Gráfico 488. Contrato individual 26 a 30 años**





Fuente: elaboración propia

El deseo del poder de decisión, aun cuando en la organización se trate de minimizar la desigualdad jerárquica, es una idea que comparte totalmente la mitad de los trabajadores sindicalizados con antigüedad intermedia, así como por parte de sus colegas de contrato individual, en proporciones menores (cerca del 40%).

Donde sí existe un margen de opinión más amplio es en la opinión parcial a favor de esta postura, donde hay un predominio del sexo femenino con tres cohortes completas de las trabajadoras de confianza de antigüedad reciente e intermedia, y dos de las trabajadoras sindicalizadas de antigüedad intermedia, en contraste con una por parte de los trabajadores sindicalizados de esta clase de antigüedad laboral.

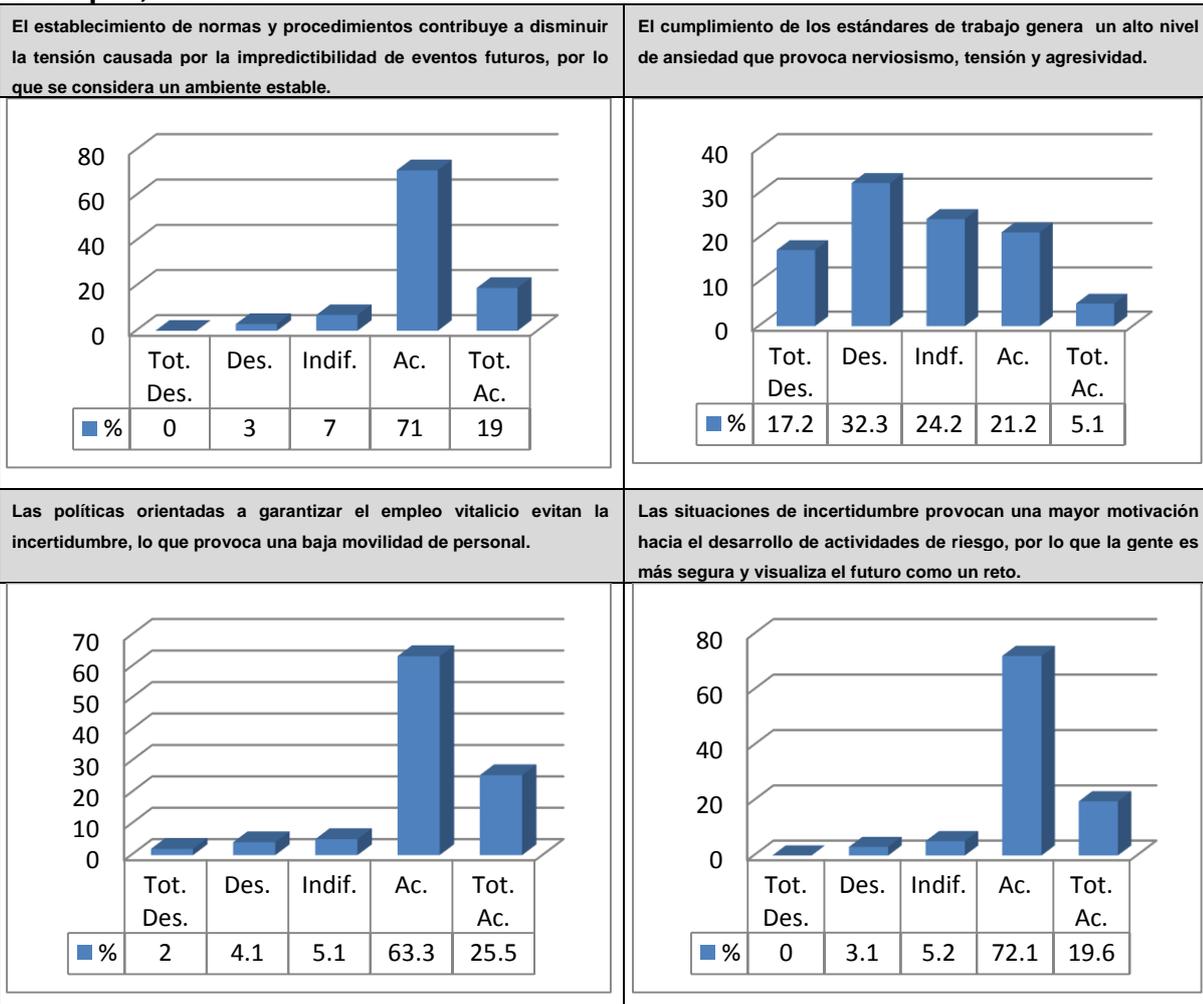
El resto del personal de ambos sexos y tipo de contrato, y de antigüedad diversa, aporta a la idea aun cuando en proporciones menores. Aun cuando llama la atención el hecho de que el total de los hombres de contrato individual, de 16 a 20 años, muestran indiferencia al respecto, por el total de las opiniones a favor puede visualizarse una orientación a la aspiración de una equidad en el poder de toma de decisión.

### **Dimensión 3. Control de la incertidumbre**

Entendido como la *medida en que los miembros de una organización pretenden disminuir la sensación de amenaza frente a situaciones desconocidas o inciertas.*

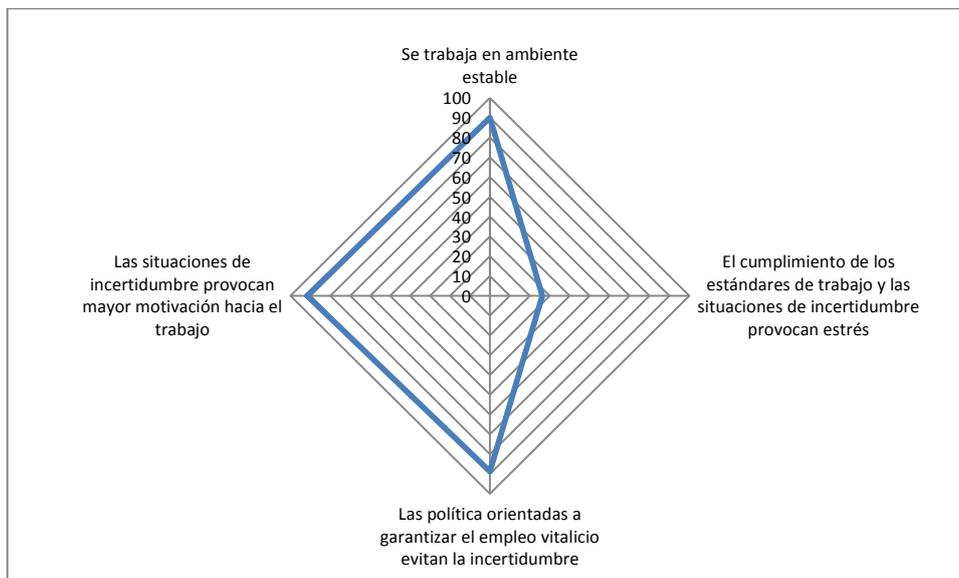
1. El establecimiento de normas y procedimientos contribuye a disminuir la tensión causada por la impredecibilidad de eventos futuros, por lo que se considera un ambiente estable.
2. El cumplimiento de los estándares de trabajo genera un alto nivel de ansiedad que provoca nerviosismo, tensión y agresividad.
3. Las políticas orientadas a garantizar el empleo vitalicio evitan la incertidumbre, lo que provoca una baja movilidad de personal.
4. Las situaciones de incertidumbre provocan una mayor motivación hacia el desarrollo de actividades de riesgo, por lo que la gente es más segura y visualiza el futuro como un reto.

**Gráficos n° 491 a 494. Se muestran las proporciones de la opinión general en relación a la aceptación del nivel de incertidumbre percibido en la Fábrica Nestlé de la ciudad de Coatepec, Veracruz.**



Fuente: elaboración propia

**Gráfico n° 495. Se muestran los resultados de la *tendencia hacia la fortaleza de la cultura*, respecto a la Dimensión *Control de la incertidumbre*.**



Fuente: elaboración propia

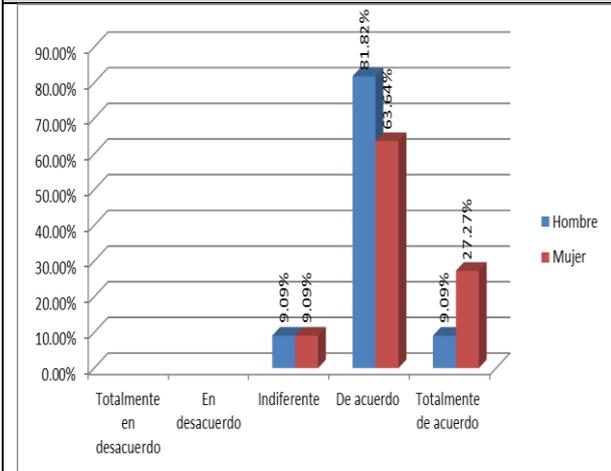
Los datos expresados en estos gráficos indican que aun cuando los participantes perciben que laboran en un ambiente estable donde la normatividad y la definición de procedimientos contribuyen a disminuir la tensión que pudiera causar la impredecibilidad de ciertos eventos, en caso de ocurrencia de estos eventos, en lugar de provocar estrés o ansiedad, es posible motivar a la realización de un trabajo desafiante; ello, da seguridad a la gente de esta fábrica. Las percepciones de estabilidad y de motivación al trabajo que implique retos en casos de situaciones de incertidumbre, son las que en este caso orientan la fortaleza de la cultura en la fábrica estudiada.

Lo anterior da pauta a pensar en las culturas tipo *Clan* y *Adhocrática* propuesta por Cameron y Quinn (1999) y comentada anteriormente.

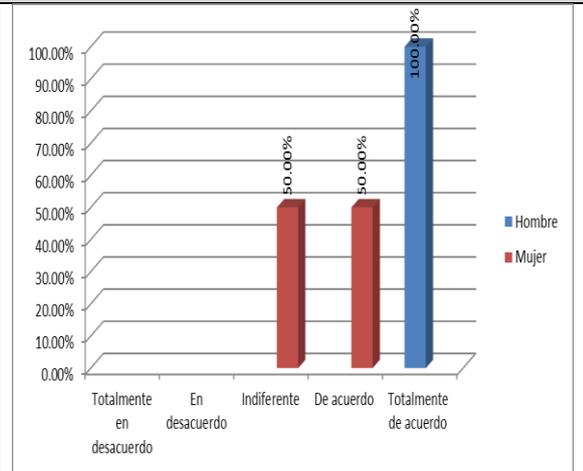
A continuación el desglose por variables que corresponde.

**Gráficos n° 496 a 509. Se muestran las proporciones de opinión por sexo, tipo de contrato y antigüedad laboral respecto al ítem “El establecimiento de normas y procedimientos contribuye a disminuir la tensión causada por la impredecibilidad de eventos futuros, por lo que se considera un ambiente estable”.**

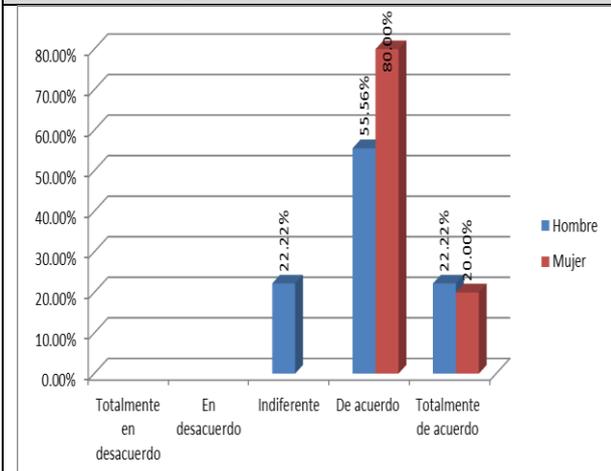
**Gráfico 496. Contrato colectivo 1 a 5 años**



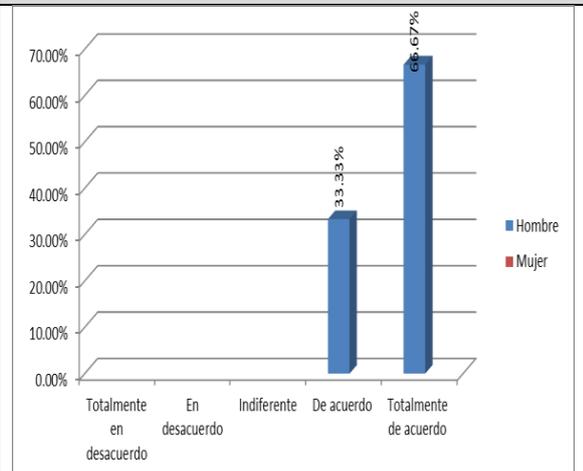
**Gráfico 497. Contrato individual 1 a 5 años**



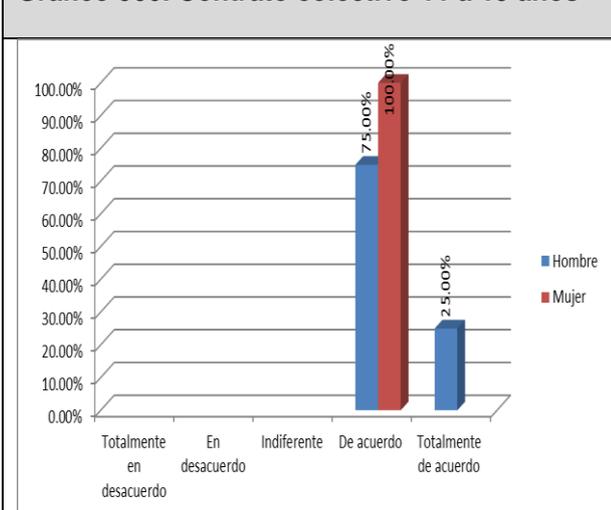
**Gráfico 498. Contrato colectivo 6 a 10 años**



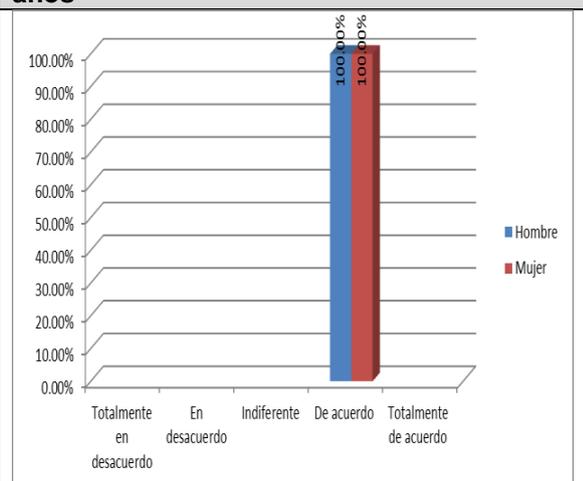
**Gráfico 499. Contrato individual 6 a 10 años**



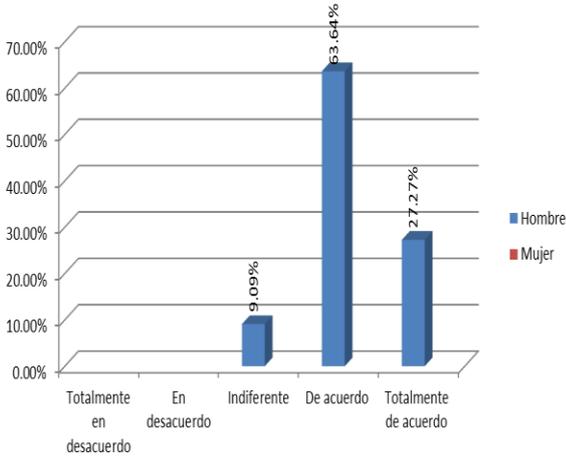
**Gráfico 500. Contrato colectivo 11 a 15 años**



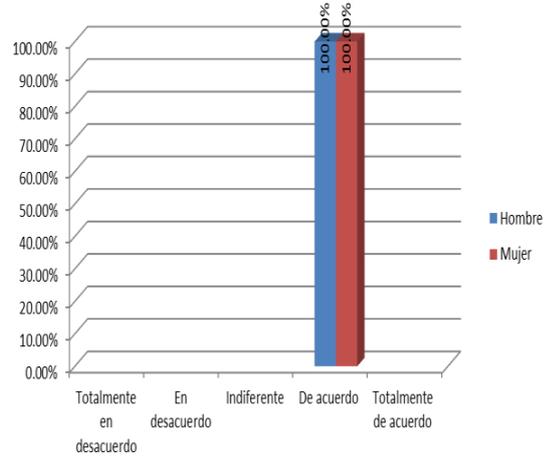
**Gráfico 501. Contrato individual 11 a 15 años**



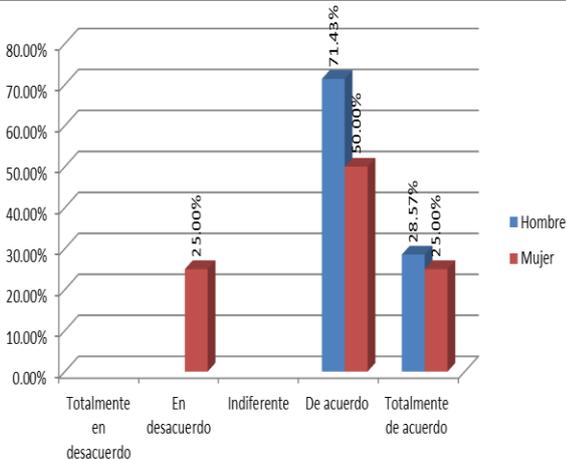
**Gráfico 502. Contrato colectivo 16 a 20 años**



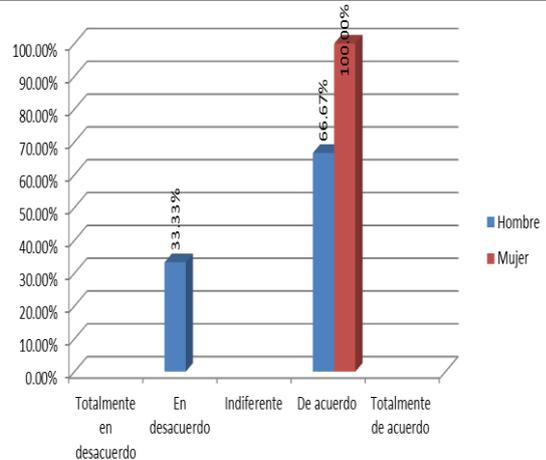
**Gráfico 503. Contrato individual 16 a 20 años**



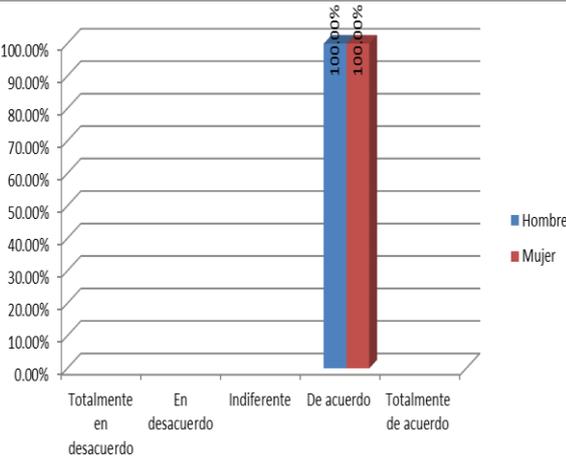
**Gráfico 504. Contrato colectivo 21 a 25 años**



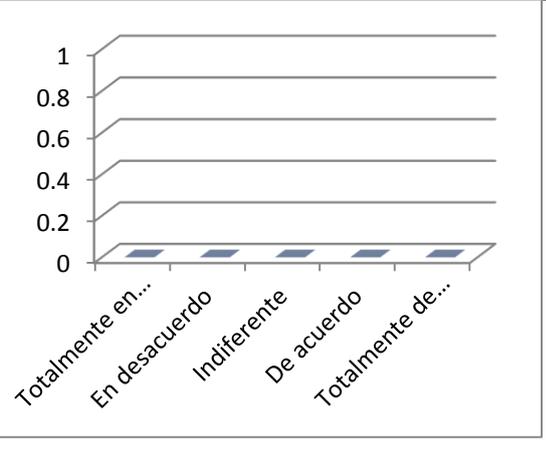
**Gráfico 505. Contrato individual 21 a 25 años**

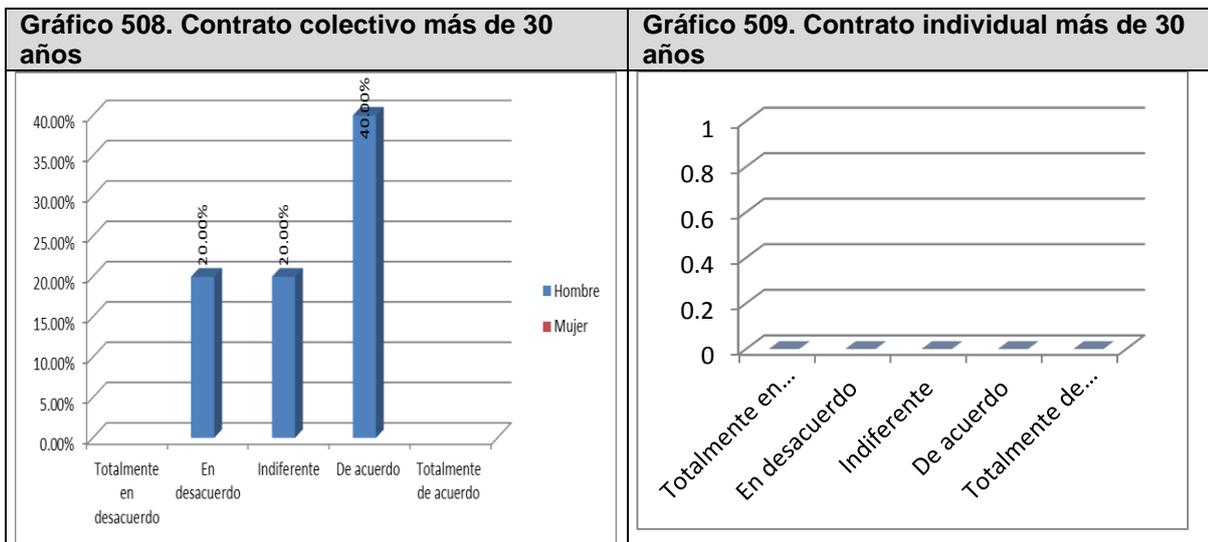


**Gráfico 506. Contrato colectivo 26 a 30 años**



**Gráfico 507. Contrato individual 26 a 30 años**





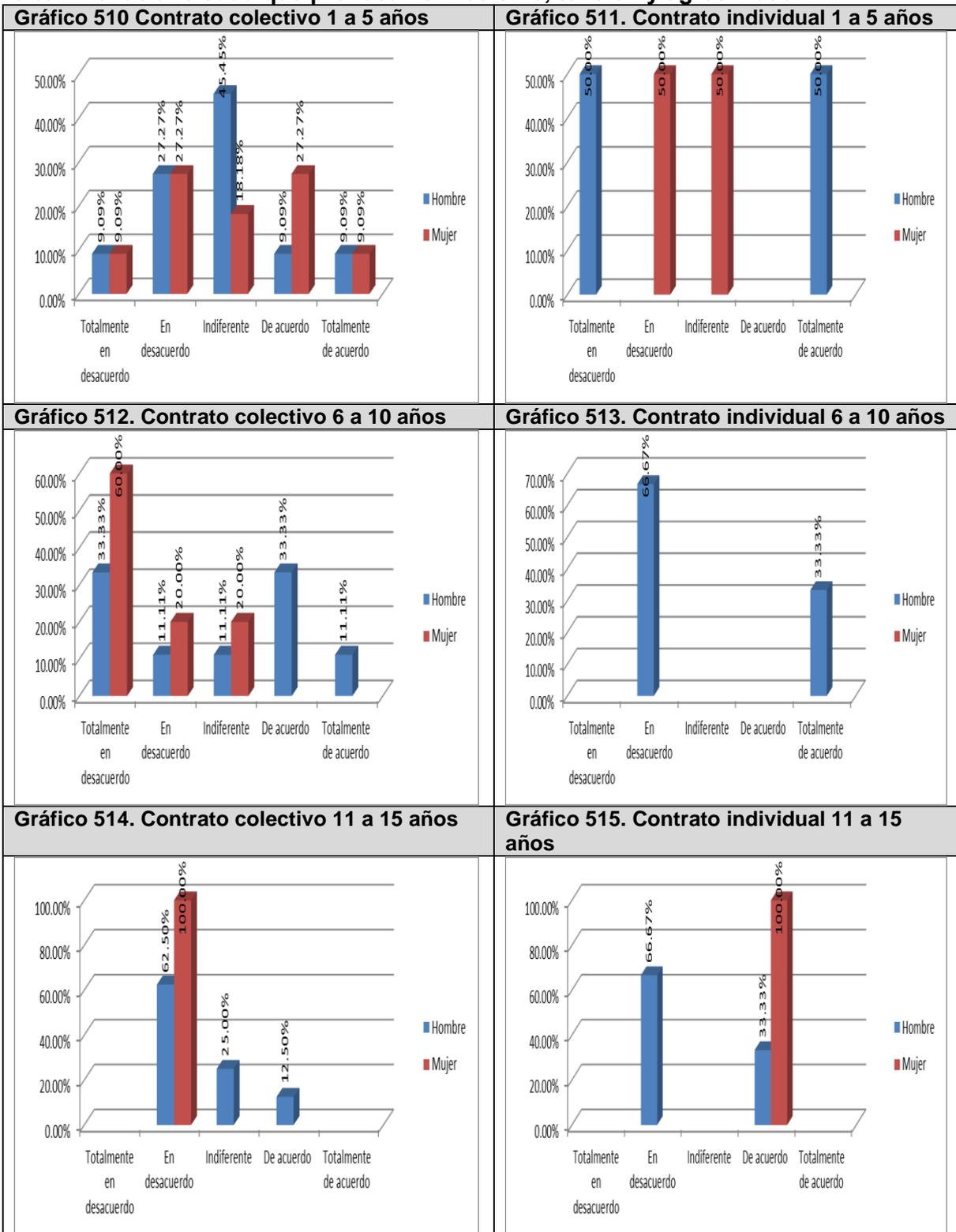
Fuente: elaboración propia

La percepción de que la fábrica es un ambiente estable para trabajar dado que a través de las políticas y procedimientos establecidos se contribuye a disminuir la incertidumbre, tiene una mayor aceptación entre los colaboradores de contrato individual que en los de contrato colectivo. Ello, lo demuestra la opinión total del 83% en promedio de los trabajadores de menos de 10 años de antigüedad como la opinión parcial a favor por parte del total de las trabajadoras y de los trabajadores de esta categoría, de antigüedad intermedia.

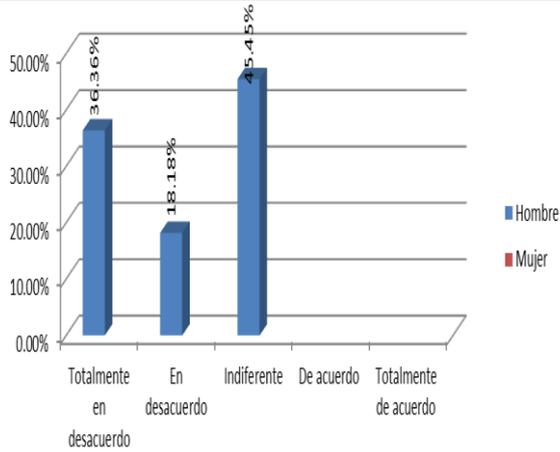
En contraste, sólo dos cohortes de trabajadoras sindicalizadas se manifiesta parcialmente a favor en su totalidad, seguida de otro segmento de mujeres (80% de 6 a 10 años de antigüedad) y cerca del 70% de los hombres de esta categoría, con diversidad de años de trabajo en la empresa.

Al no haber desacuerdos ni indiferencias significativas, lo antes comentado afirma en la idea que se tiene de la fábrica como un lugar estable para trabajar, situación que se corresponde con la cultura tipo Clan mencionada con anterioridad.

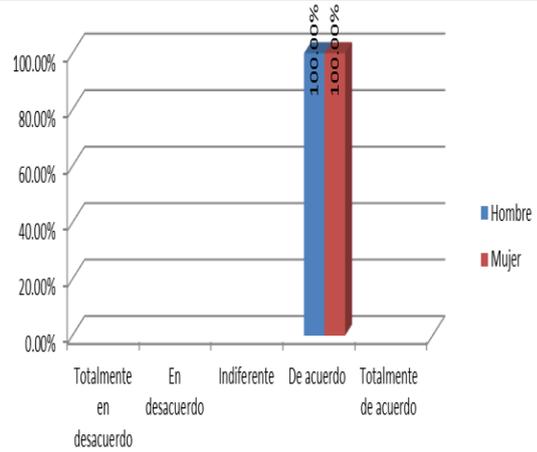
**Gráficos n° 510 a 523 Se muestran las proporciones de opinión por sexo, tipo de contrato y antigüedad laboral respecto al ítem “El cumplimiento de los estándares de trabajo genera un alto nivel de ansiedad que provoca nerviosismo, tensión y agresividad”.**



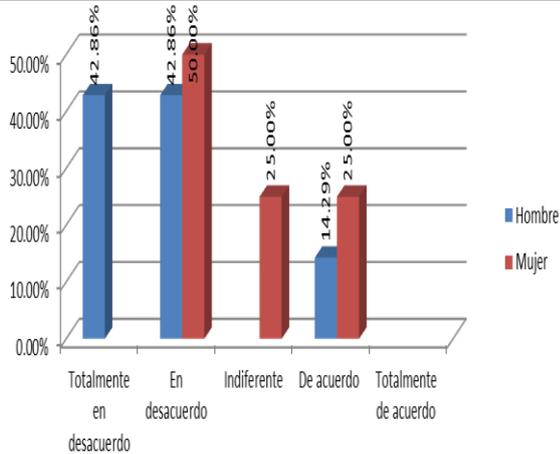
**Gráfico 516. Contrato colectivo 16 a 20 años**



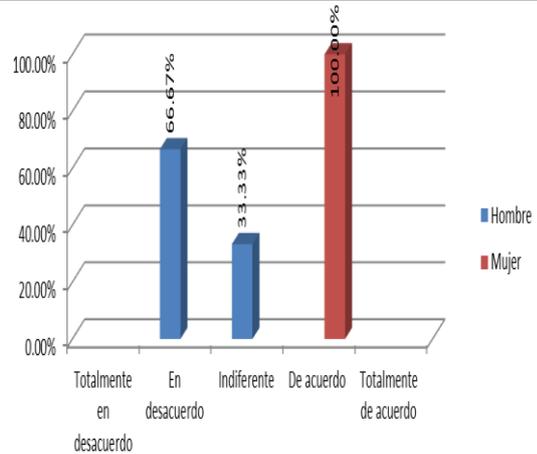
**Gráfico 517. Contrato individual 16 a 20 años**



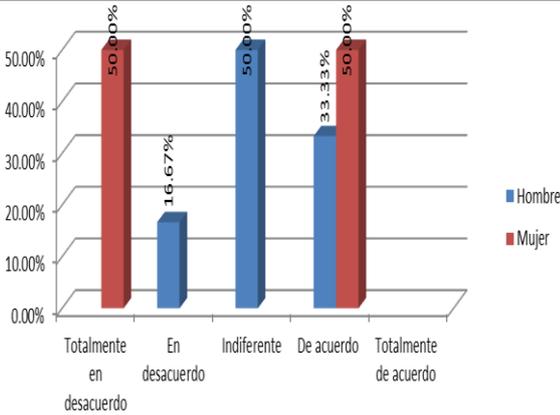
**Gráfico 518. Contrato colectivo 21 a 25 años**



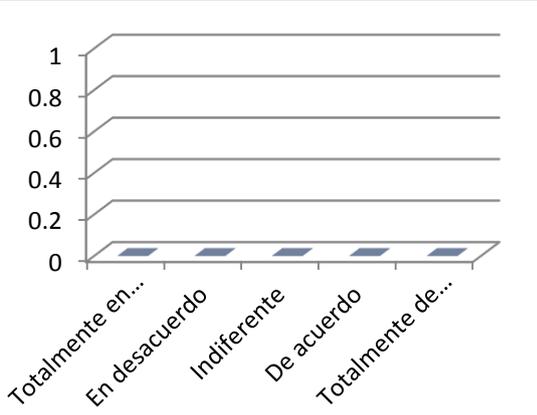
**Gráfico 519 Contrato individual 21 a 25 años**

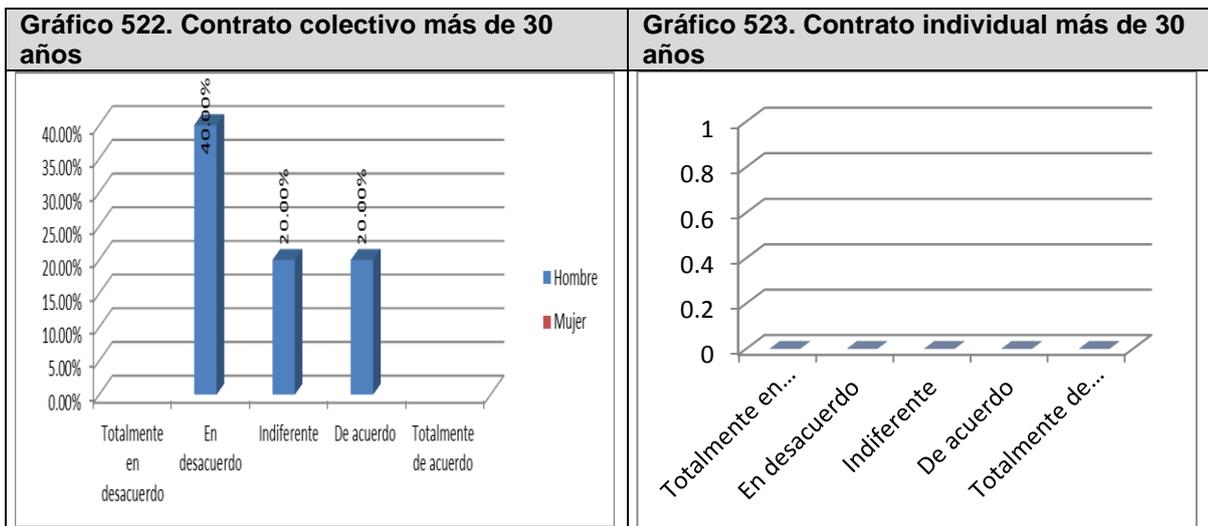


**Gráfico 520. Contrato colectivo 26 a 30 años**



**Gráfico 521. Contrato individual 26 a 30 años**



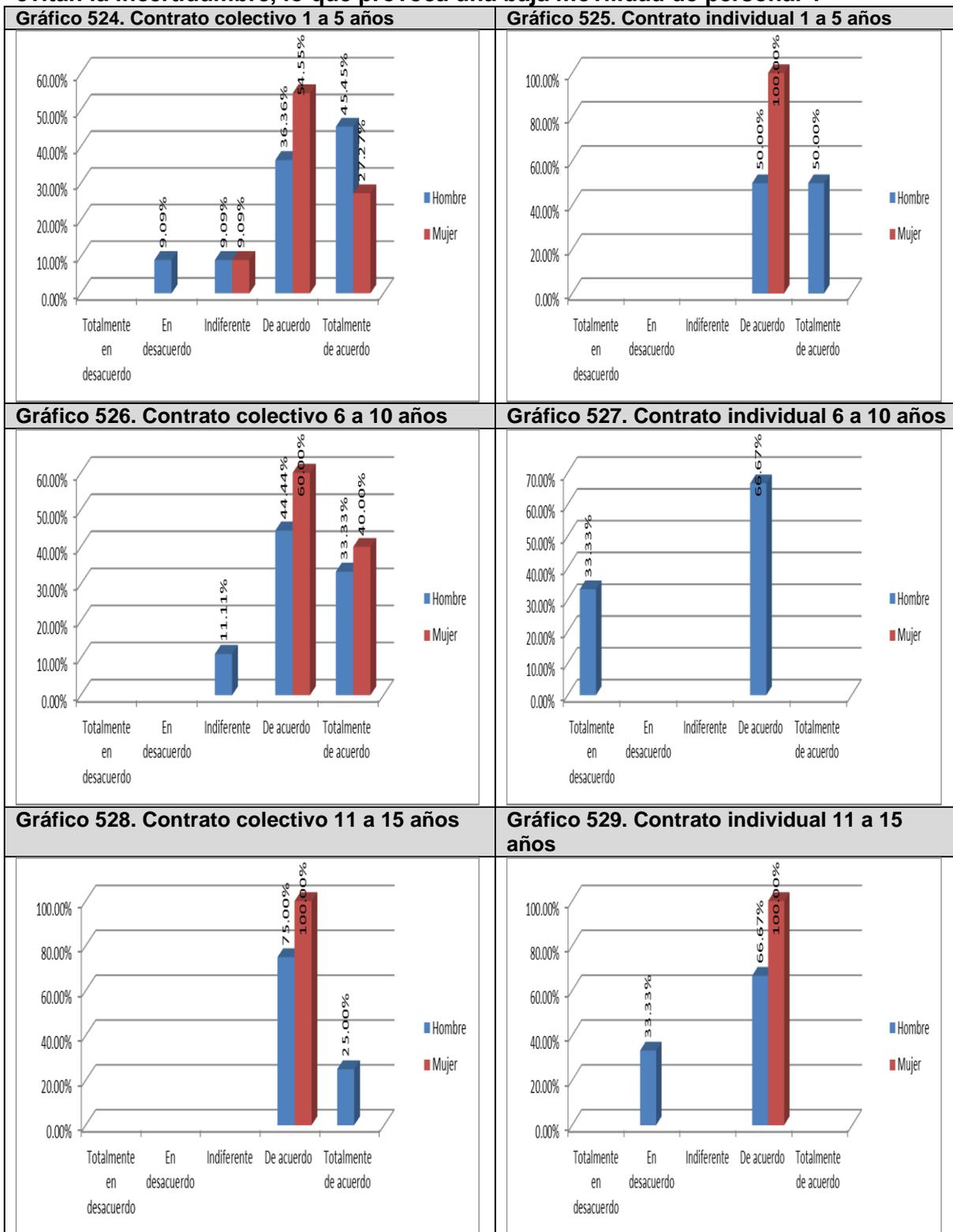


Fuente: elaboración propia

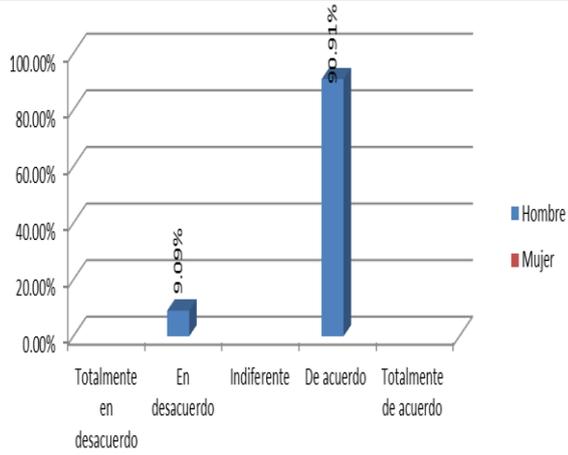
La idea de que los requisitos sobre la producción en la fábrica generan altos niveles de ansiedad y sus consecuencias, prevalece más en el personal de confianza que en el sindicalizado. Esto es constatado por la opinión totalmente a favor de la mitad de los trabajadores de antigüedad reciente así como la opinión parcia a favor manifestada por el total de las mujeres de antigüedad intermedia y de un sector de los hombres de este nivel de antigüedad. En lo que respecta al personal sindicalizado, sólo un sector de las mujeres también de antigüedad intermedia opina parcialmente a favor. El resto del personal de ambos sexos y tipos de contrato, se distribuye entre los diferentes rangos de antigüedad en proporciones más bajas pero que abonan a la idea presentada.

Es importante señalar las proporciones a considerar tanto en cuanto a indiferencia como en desacuerdo por parte del personal de esta fábrica, lo que aporta en parte a la idea presentada anteriormente de esta entidad como un lugar de trabajo estable.

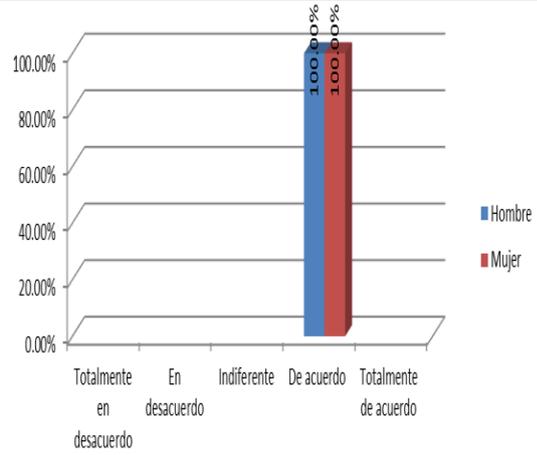
**Gráficos n° 524 a 537. Se muestran las proporciones de opinión por sexo, tipo de contrato y antigüedad laboral respecto al ítem “Las políticas orientadas a garantizar el empleo vitalicio evitan la incertidumbre, lo que provoca una baja movilidad de personal”.**



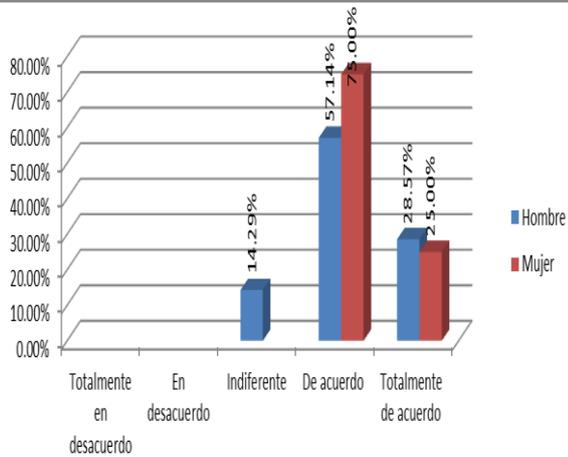
**Gráfico 530. Contrato colectivo 16 a 20 años**



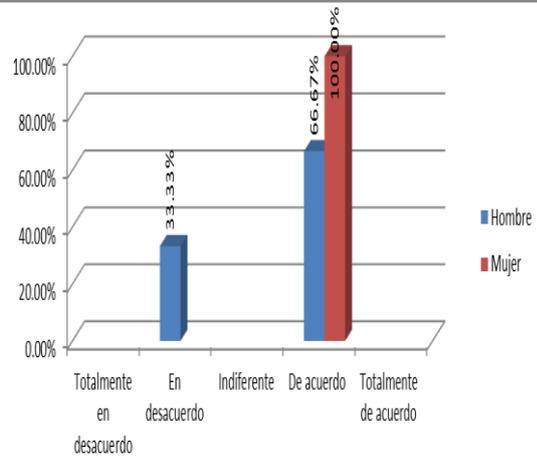
**Gráfico 531. Contrato individual 16 a 20 años**



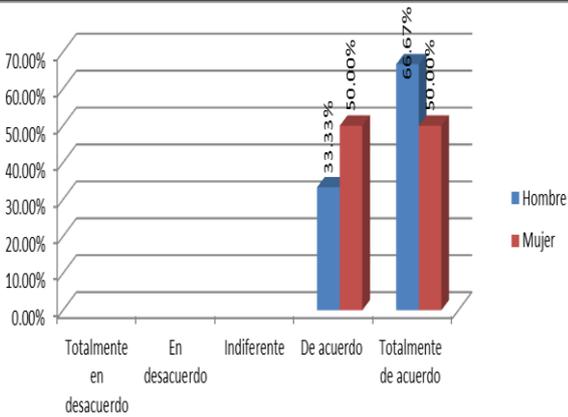
**Gráfico 532. Contrato colectivo 21 a 25 años**



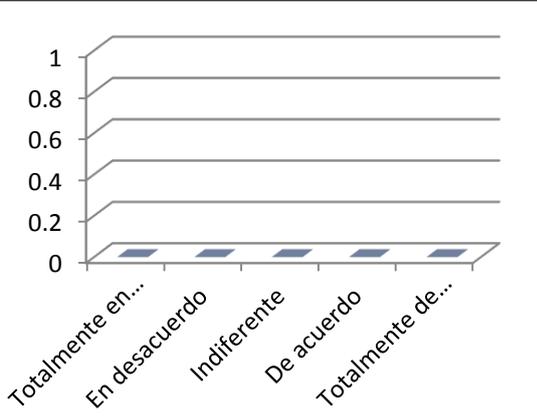
**Gráfico 533 Contrato individual 21 a 25 años**

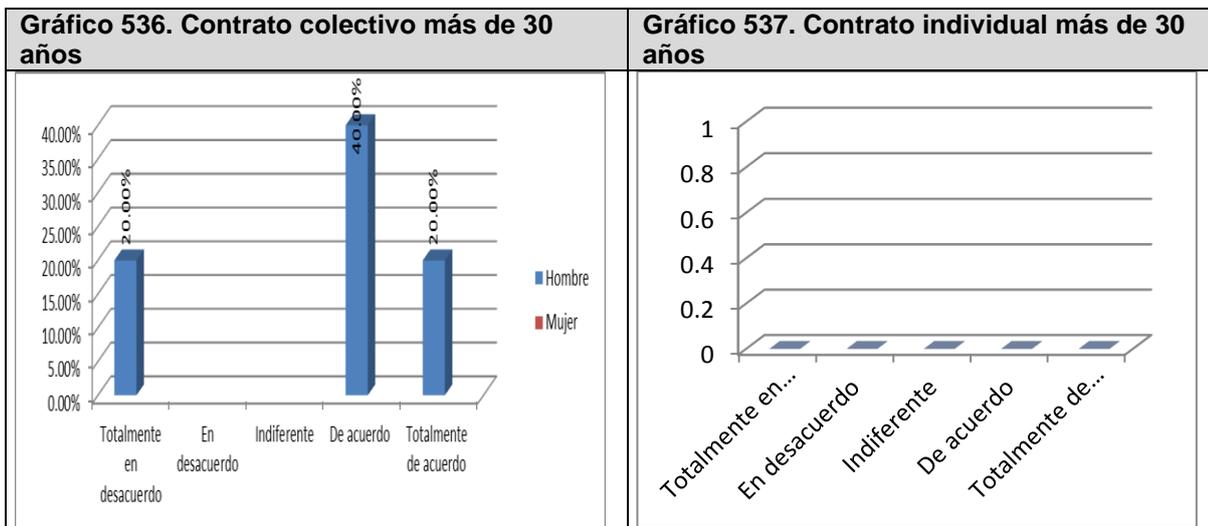


**Gráfico 534. Contrato colectivo 26 a 30 años**



**Gráfico 535. Contrato individual 26 a 30 años**



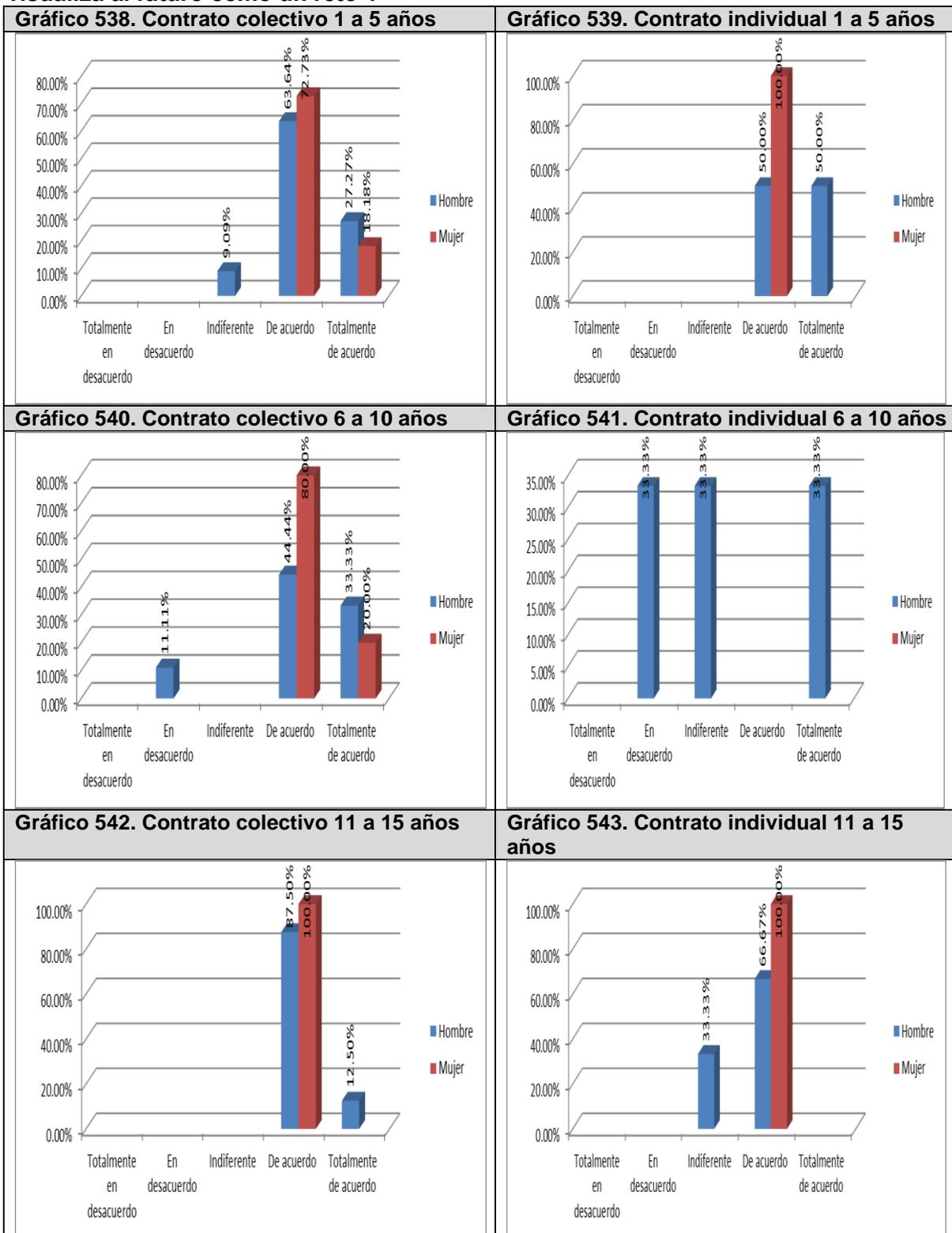


Fuente: elaboración propia

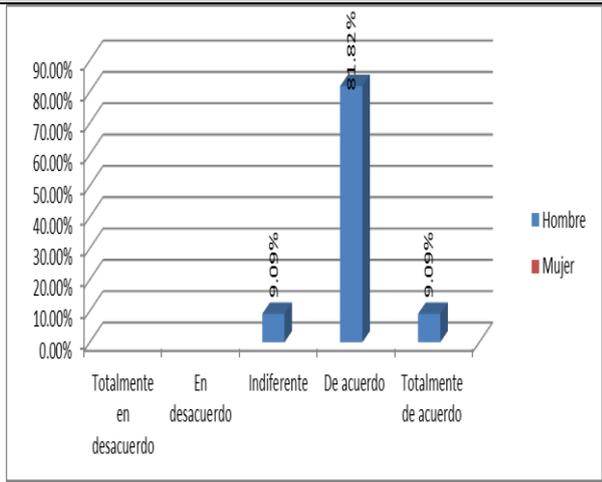
En cuanto a la idea de que las políticas establecidas en la empresa tiendan a evitar la incertidumbre al garantizar la seguridad en el empleo, la opinión tampoco es concluyente ya que sólo alrededor del 50% de hombres y mujeres de ambos tipos de contrato se manifiesta totalmente a favor. Lo que sobresale, es la opinión parcial a favor por parte del personal de sexo femenino, sobre todo de confianza; cuatro segmentos (antigüedad laboral reciente e intermedia) opinan en su totalidad, a los que se adhiere un sector de trabajadores de este rango de antigüedad, en tanto que solamente un sector de las trabajadoras sindicalizadas lo hace.

El resto del personal, aun cuando también abona, se manifiesta en proporciones menores. Ello nuevamente, da la idea de estabilidad en la organización.

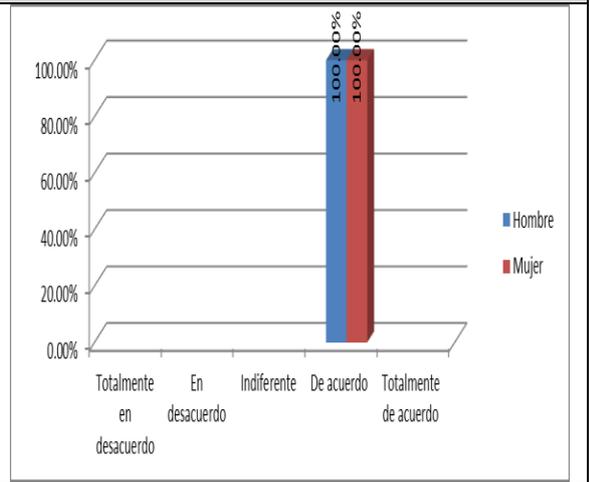
**Gráficos n° 538 a 551. Se muestran las proporciones de opinión por sexo, tipo de contrato y antigüedad laboral respecto al ítem “Las situaciones de incertidumbre provocan una mayor motivación hacia el desarrollo de actividades de riesgo por lo que la gente es más segura y visualiza al futuro como un reto”.**



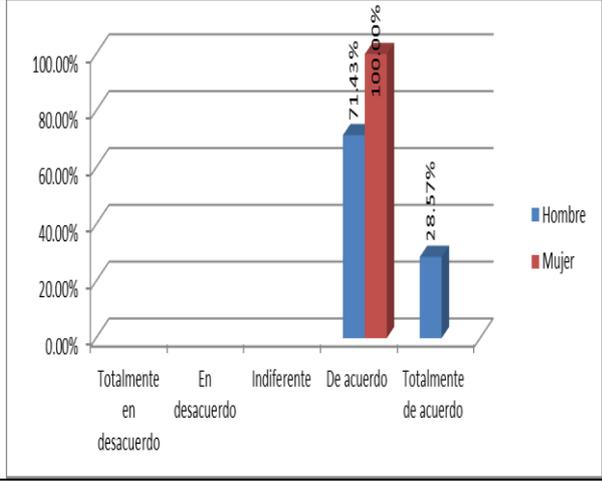
**Gráfico 544. Contrato colectivo 16 a 20 años**



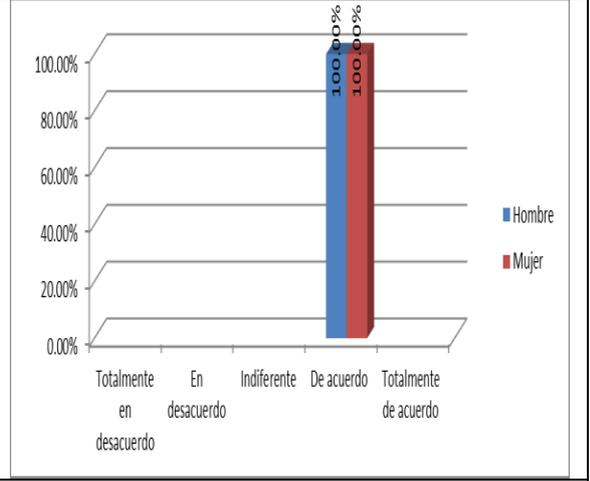
**Gráfico 545. Contrato individual 16 a 20 años**



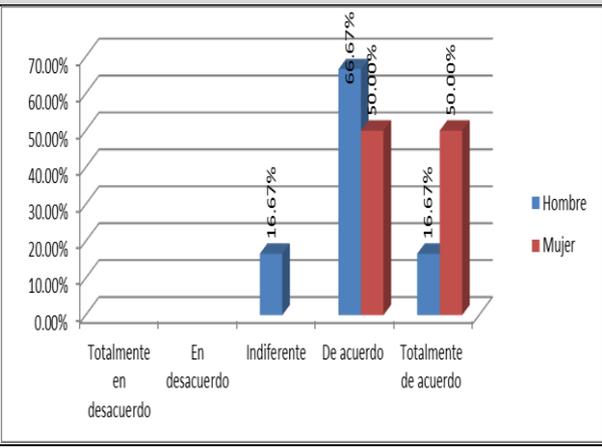
**Gráfico 546. Contrato colectivo 21 a 25 años**



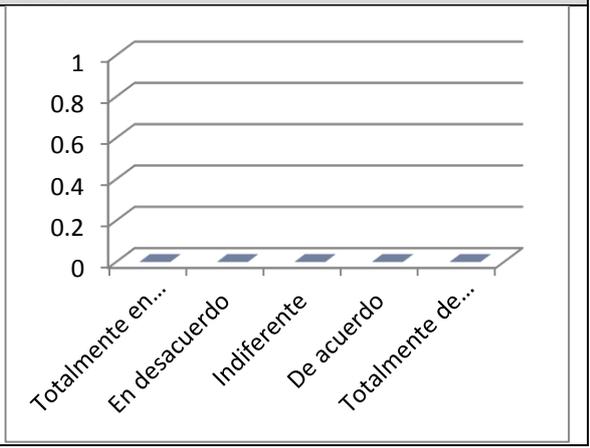
**Gráfico 547. Contrato individual 21 a 25 años**

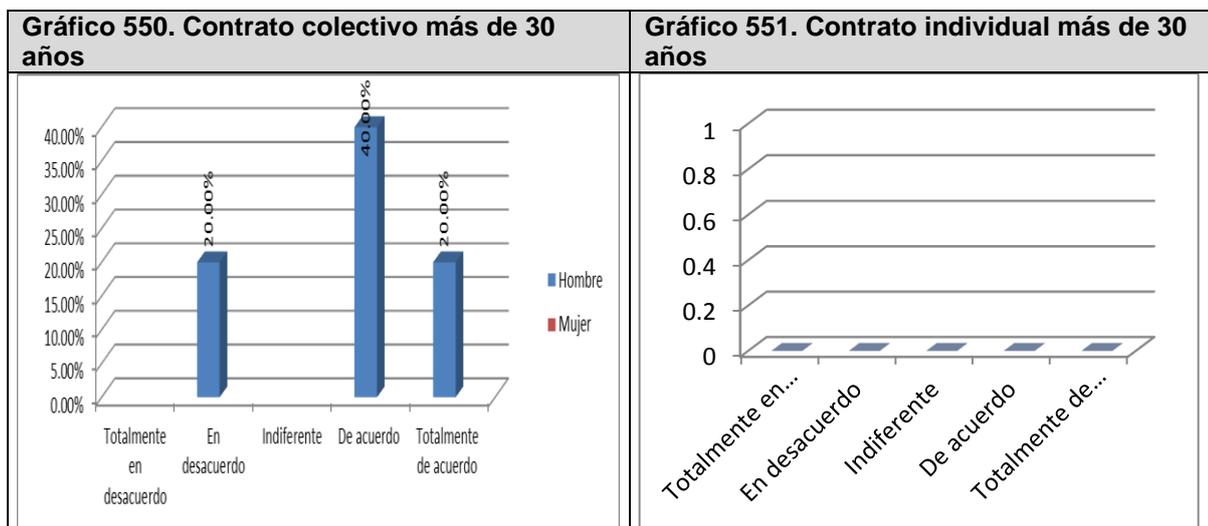


**Gráfico 548. Contrato colectivo 26 a 30 años**



**Gráfico 549. Contrato individual 26 a 30 años**





Fuente: elaboración propia

En cuanto al hecho de que las situaciones de incertidumbre motiven al personal a actuar asumiendo riesgos más que estresarlo, las opiniones totalmente a favor son bajas en los trabajadores de los tipos de contrato -50% para los hombres de contrato individual de 1 a 5 años de antigüedad y 45% en promedio por parte de las trabajadoras sindicalizadas con antigüedades de diferente rango.

La aprobación a favor de este enunciado se da de manera parcial con un mayor margen en el personal de confianza sobre todo en el femenino, cuya antigüedad reciente e intermedia es significativa; a esta postura se anexan los hombres de 16 a 25 años de antigüedad con el 100% de opinión, así como otros segmentos del mismo rango con proporciones menores pero significativas.

A diferencia de ello, del personal sindicalizado sólo dos segmentos de mujeres de antigüedad intermedia opina parcialmente a favor, pero en su totalidad, aun cuando el resto de sus compañeras y compañeros aportan a la idea en proporciones menores pero considerables.

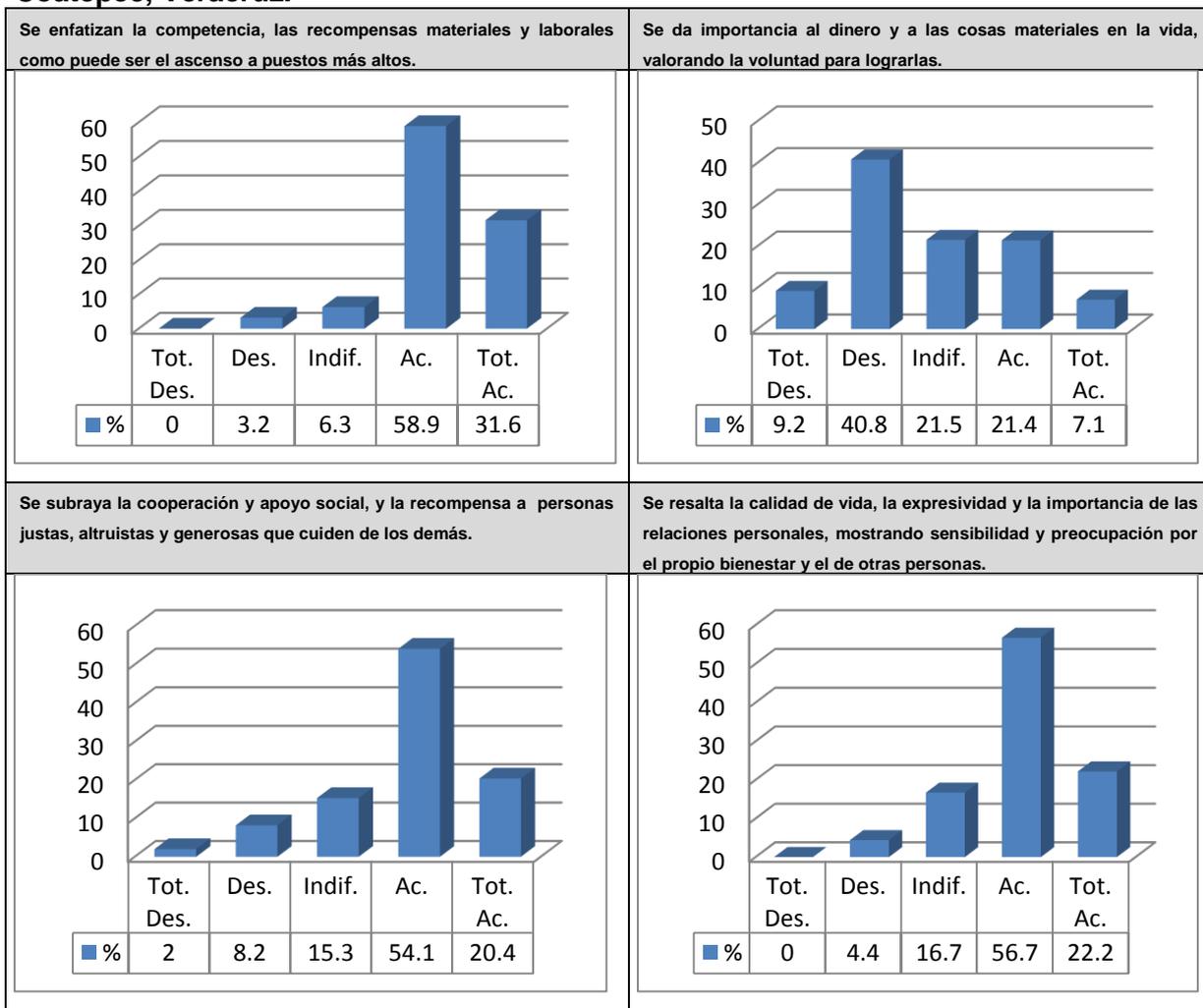
Lo anterior hace pensar en la correspondencia de esta dimensión con la cultura tipo Adhocracia analizada en el apartado anterior.

## **Dimensión 4. Masculinidad/Feminidad**

Tendencia de los miembros de una organización, bien a aceptar la distinción de las características de los roles sociales entre el sexo femenino y el masculino en el contexto laboral, bien a considerar la igualdad de dichos roles.

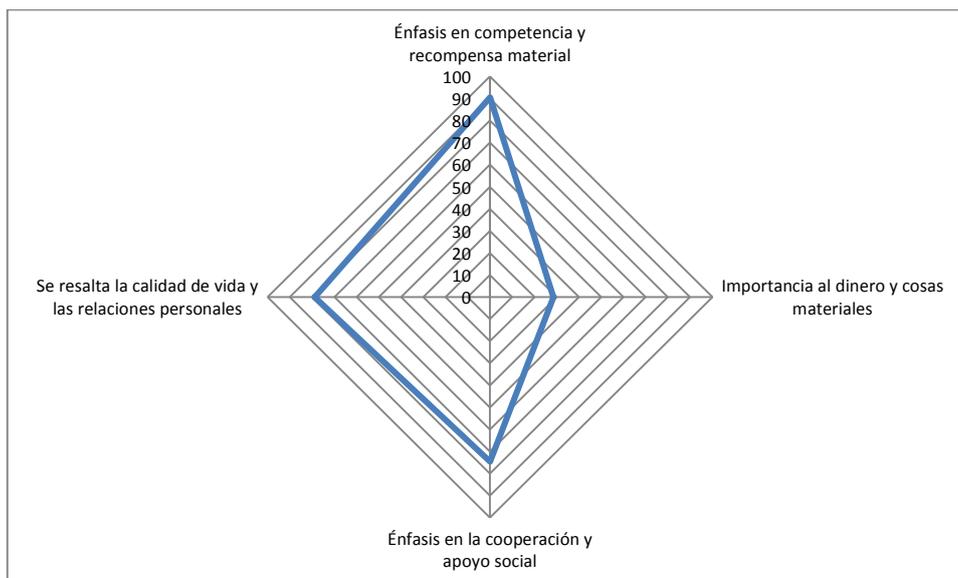
1. Se enfatizan la competencia, las recompensas materiales y laborales como puede ser el ascenso a puestos más altos.
2. Se da importancia al dinero y a las cosas materiales en la vida, valorando la voluntad para lograrlas.
3. Se subraya la cooperación y apoyo social, y la recompensa a personas justas, altruistas y generosas que cuiden de los demás.
4. Se resalta la calidad de vida, la expresividad y la importancia de las relaciones personales, mostrando sensibilidad y preocupación por el propio bienestar y el de otras personas.

**Gráficos n° 552 a 555. Se muestran las proporciones de la opinión general en relación a la Dimensión Masculinidad-Feminidad percibida en la Fábrica Nestlé de la ciudad de Coatepec, Veracruz.**



Fuente: elaboración propia

**Gráfico n° 556. Se muestran los resultados de la *tendencia hacia la fortaleza de la cultura*, respecto a la Dimensión *Masculinidad-Feminidad*.**



Fuente: elaboración propia

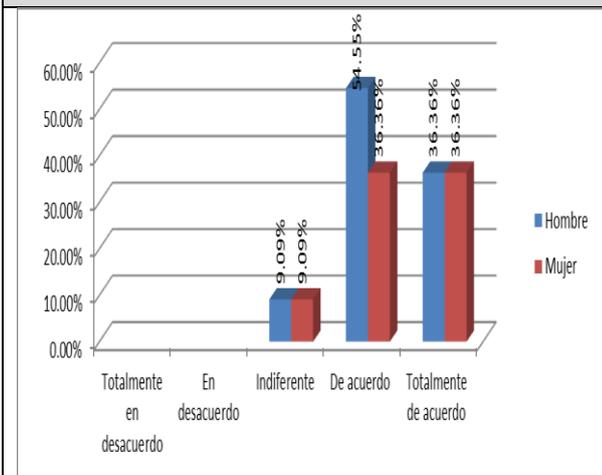
En cuanto a las características relacionadas a los conceptos de Masculinidad/Feminidad propuestos por Hofstede (1999), los datos expresados en estos gráficos permiten visualizar la existencia de los dos factores. Aun cuando se expresa una fuerte tendencia al fomento de la competencia y la recompensa material y laboral como puede ser por ejemplo los ascensos a puestos de mayor jerarquía, existe también una fuerte orientación hacia aspectos relacionados con el cuidado de las relaciones personales y la calidad de vida, así como en la cooperación y apoyo hacia las personas, lo que puede implicar recompensas de naturaleza diferente al factor material.

Acorde a lo expresado en el gráfico 556, si bien existe una orientación hacia la dimensión cultural relacionada con la Feminidad, la mayor tendencia se da hacia la que corresponde a la Masculinidad.

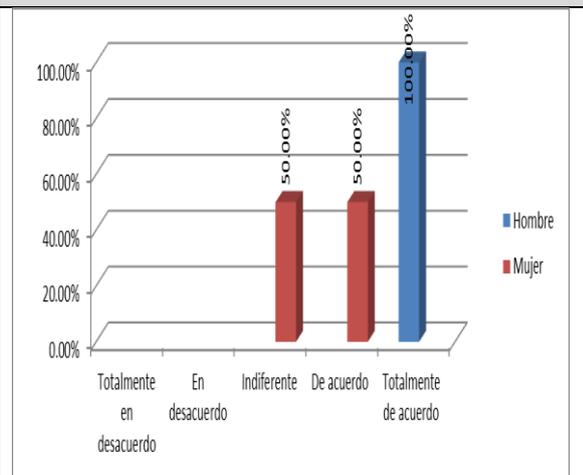
A continuación se presenta el desglose por variables que corresponde.

**Gráficos n° 557 a 570. Se muestran las proporciones de opinión por sexo, tipo de contrato y antigüedad laboral respecto al ítem “Se enfatizan la competencia, las recompensas materiales y laborales como el ascenso a puestos más altos”.**

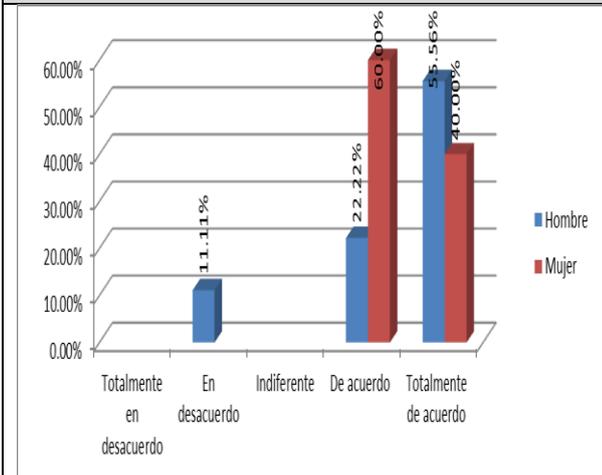
**Gráfico 557. Contrato colectivo 1 a 5 años**



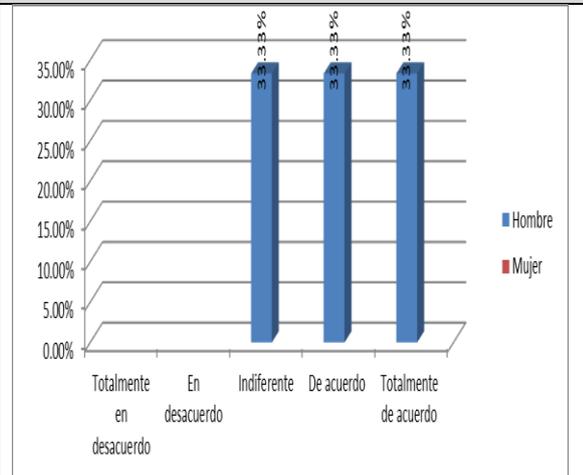
**Gráfico 558. Contrato individual 1 a 5 años**



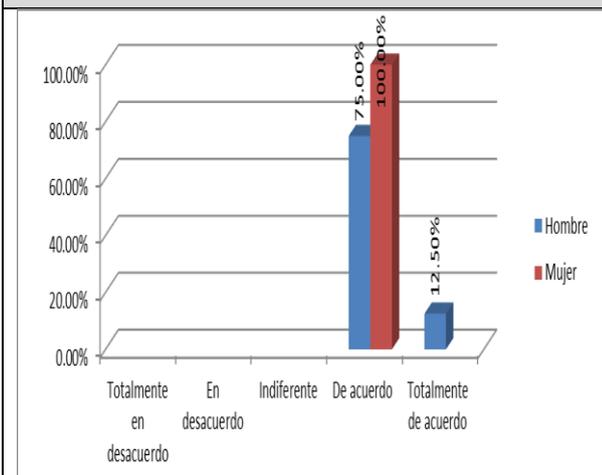
**Gráfico 559. Contrato colectivo 6 a 10 años**



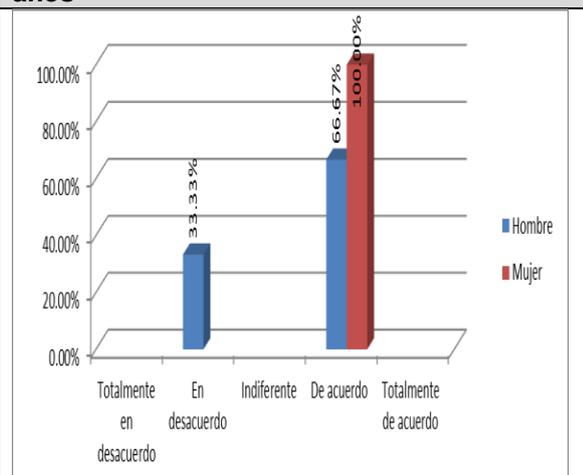
**Gráfico 560. Contrato individual 6 a 10 años**



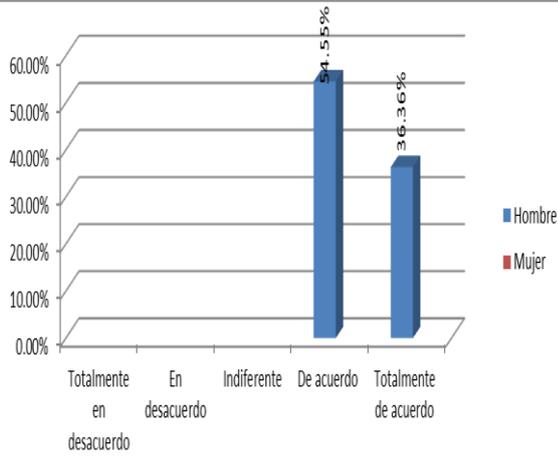
**Gráfico 561. Contrato colectivo 11 a 15 años**



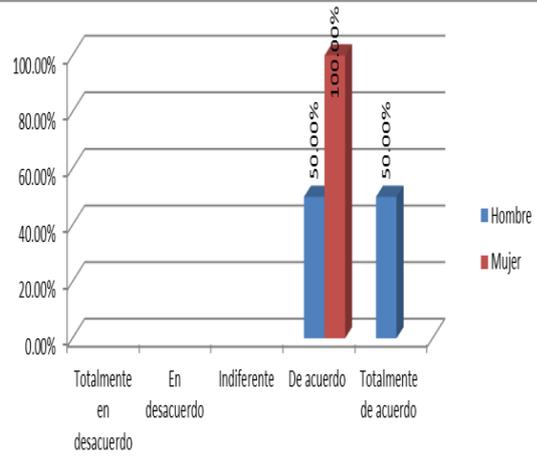
**Gráfico 562. Contrato individual 11 a 15 años**



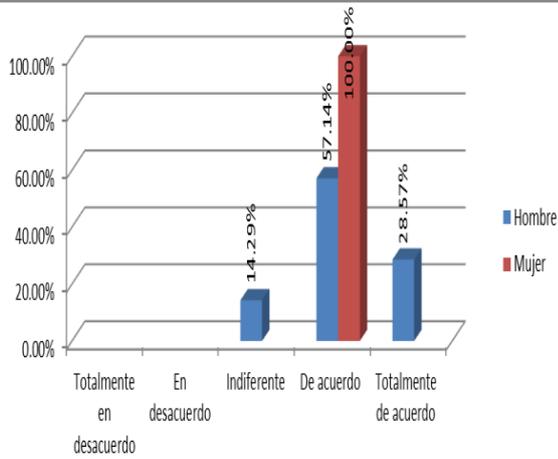
**Gráfico 563. Contrato colectivo 16 a 20 años**



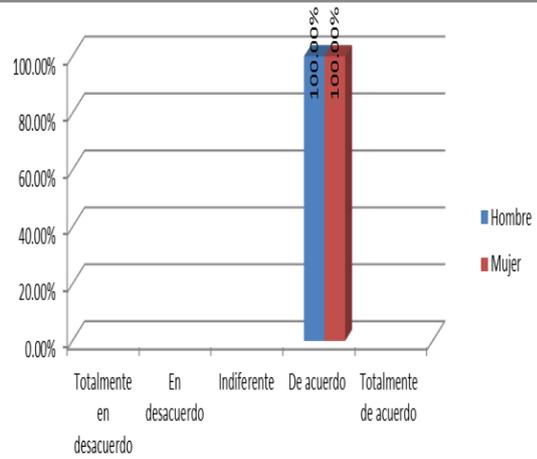
**Gráfico 564. Contrato individual 16 a 20 años**



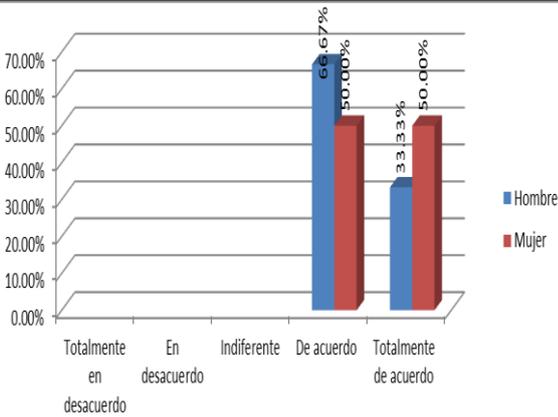
**Gráfico 565. Contrato colectivo 21 a 25 años**



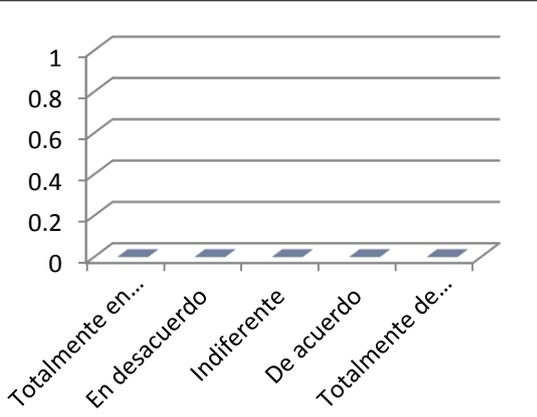
**Gráfico 566. Contrato individual 21 a 25 años**

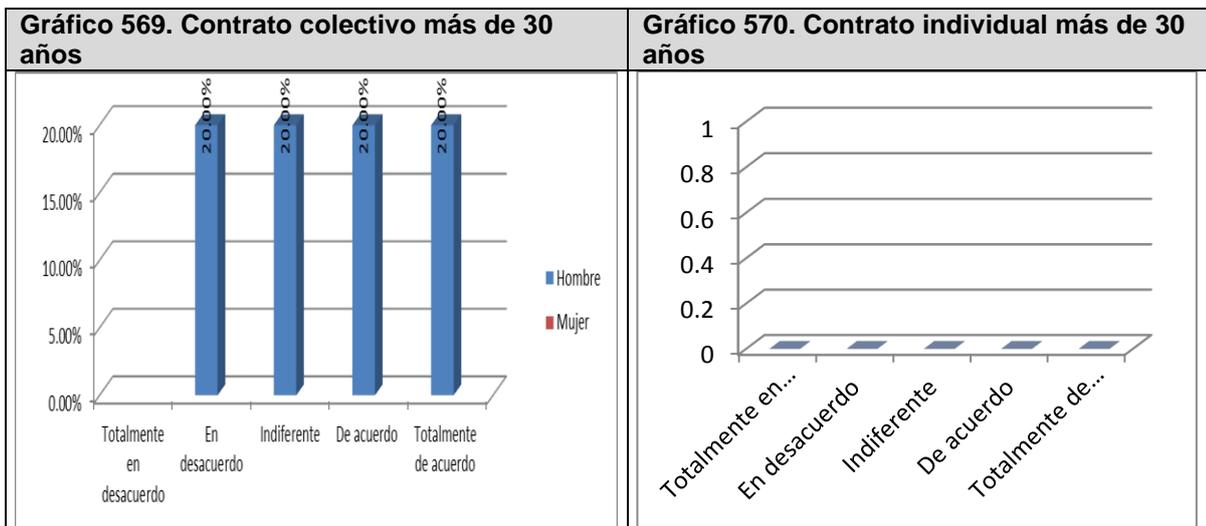


**Gráfico 567. Contrato colectivo 26 a 30 años**



**Gráfico 568. Contrato individual 26 a 30 años**





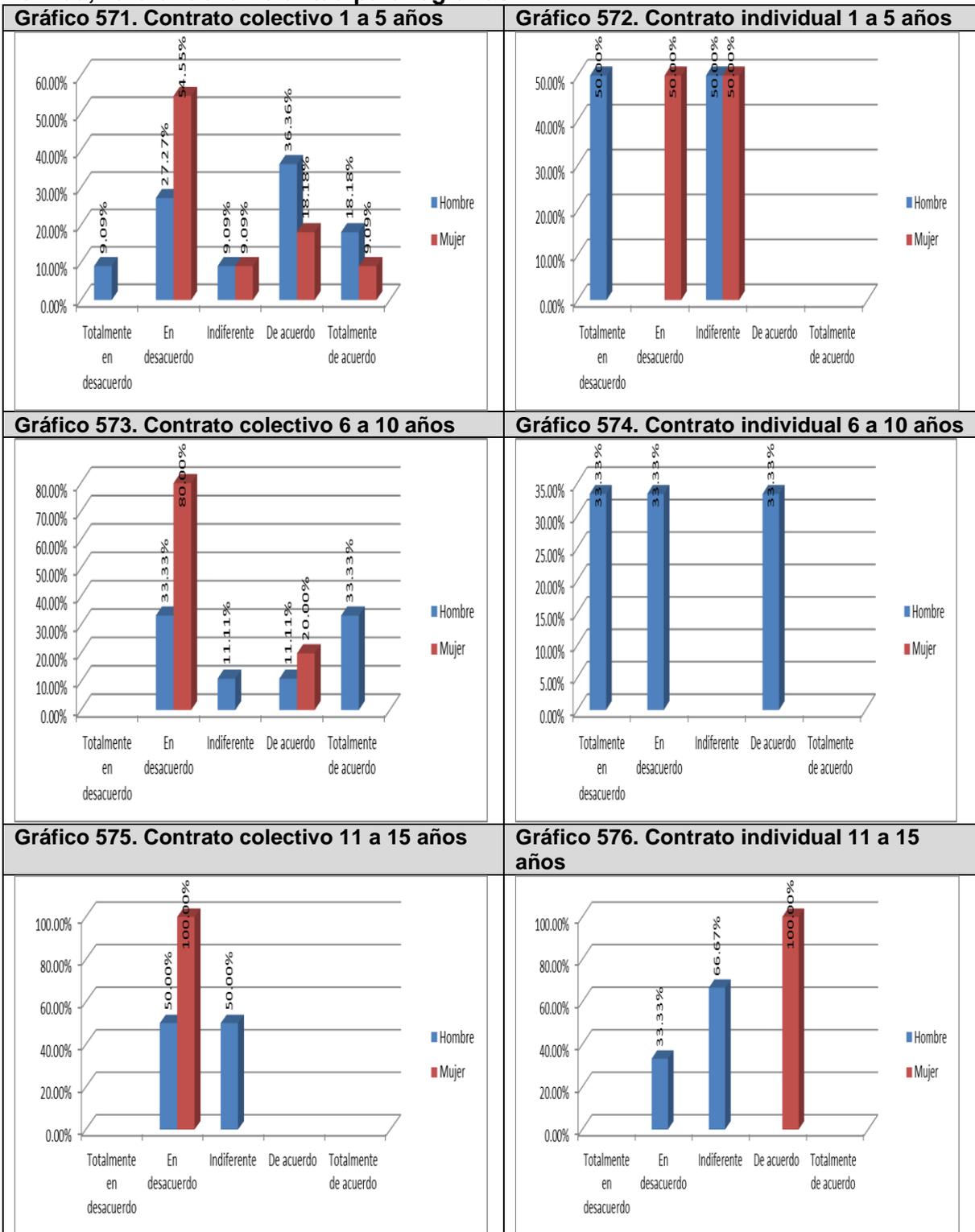
Fuente: elaboración propia

La idea de dar importancia a la competencia en el trabajo y a las recompensas materiales y laborales que ello genere, encuentra cabida en los dos tipos de contrato tanto de manera total como parcial. En el primer caso destaca la opinión masculina de los trabajadores de confianza que en dos de las cohortes establecidas para la variable antigüedad laboral, alcanzan en promedio el 75%, en tanto que los que pertenecen al personal sindicalizado, tanto hombres como mujeres, alcanzan un poco menos del 45% en promedio.

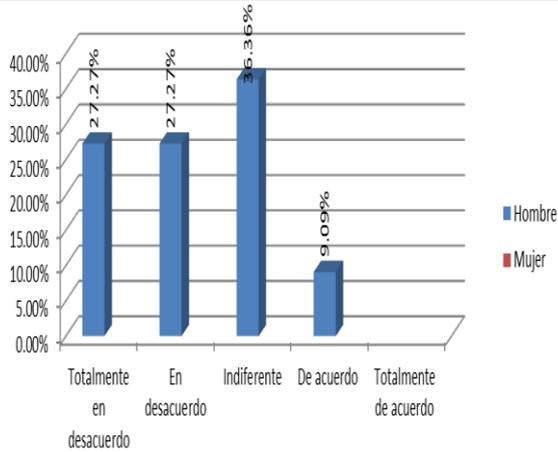
Para el caso de la opinión parcialmente a favor de esta idea, hay una preminencia por parte del personal femenino de confianza, ya que en tres de las cohortes, alcanzan la totalidad de opinión, contrastando con sus colegas sindicalizadas que alcanzan dos de esas cohortes, aun cuando hay una más en donde se alcanza un 60% a considerar para esta idea. Para el caso de los hombres de contrato individual, en promedio se logra una proporción del 58% comparable con el del personal sindicalizado, con una proporción un poco más baja de alrededor del 55%.

Hay que destacar que aun cuando esta característica se asocia con el factor masculino, en este caso son las mujeres de ambos tipos de contrato las que más se orientaron su opinión respecto al enunciado que corresponde.

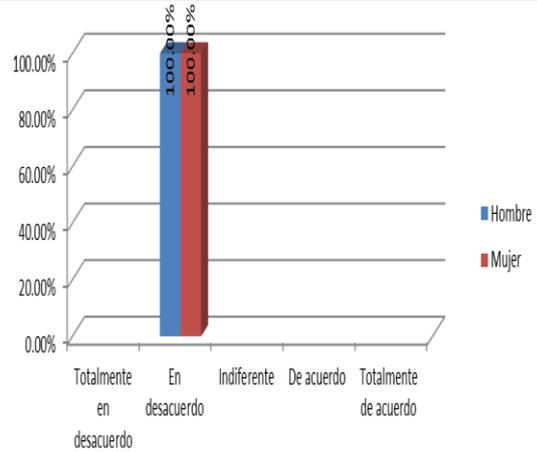
**Gráficos n° 571 a 584. Se muestran las proporciones de opinión por sexo, tipo de contrato y antigüedad laboral respecto al ítem “Se da importancia al dinero y a las cosas materiales en la vida, valorando la voluntad para lograrlas”.**



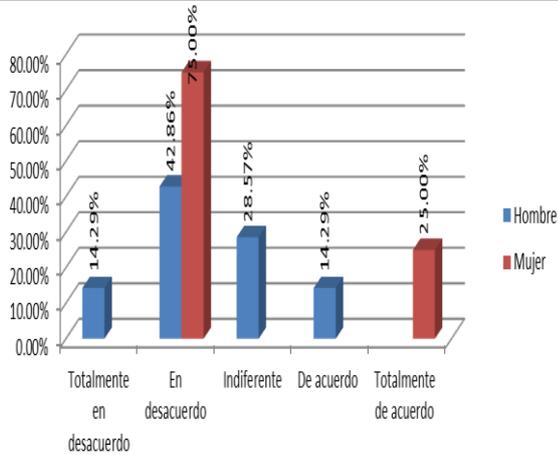
**Gráfico 577. Contrato colectivo 16 a 20 años**



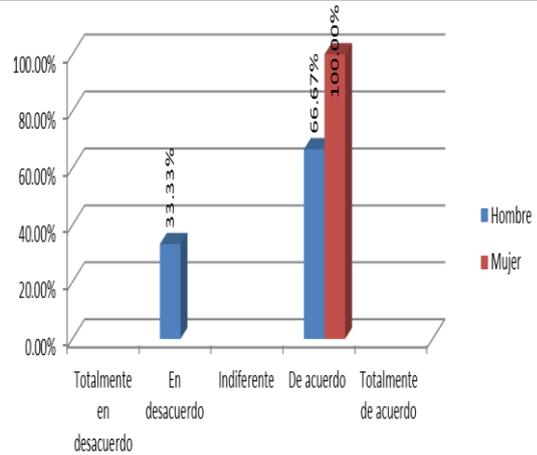
**Gráfico 578. Contrato individual 16 a 20 años**



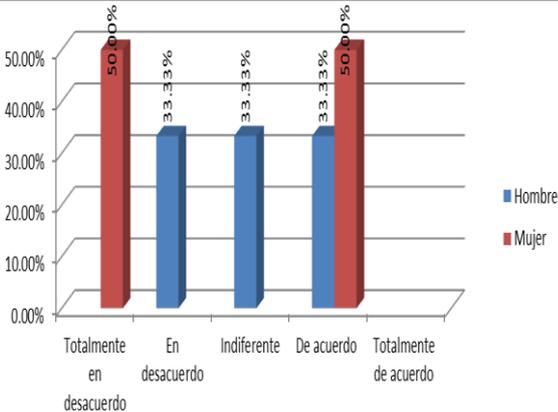
**Gráfico 579. Contrato colectivo 21 a 25 años**



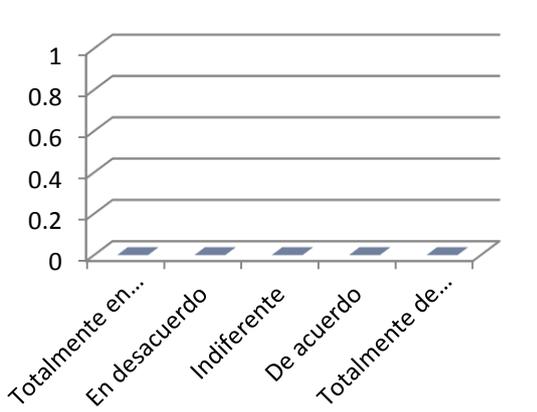
**Gráfico 580. Contrato individual 21 a 25 años**

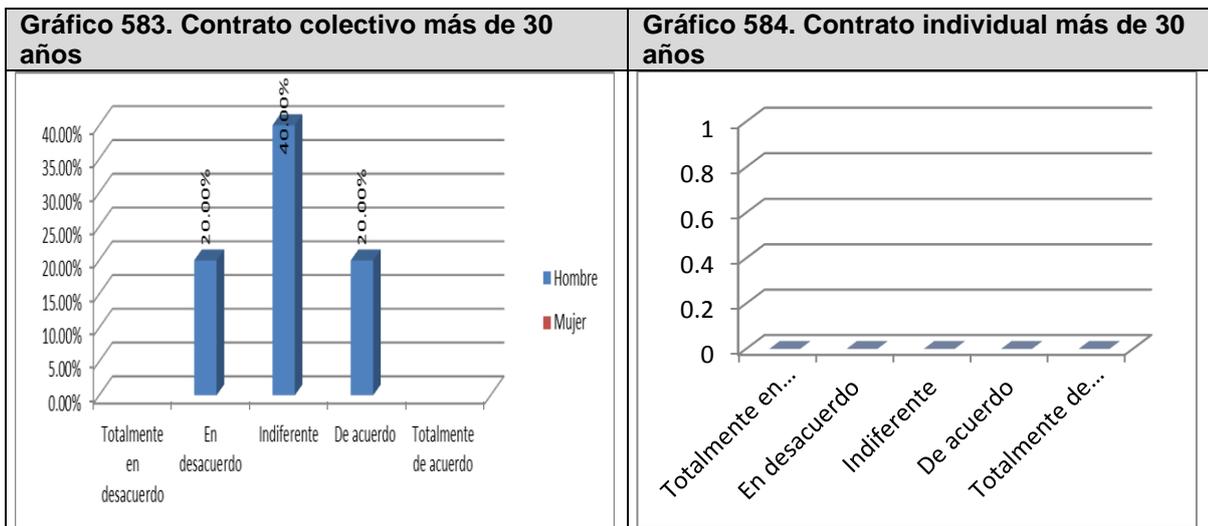


**Gráfico 581. Contrato colectivo 26 a 30 años**



**Gráfico 582. Contrato individual 26 a 30 años**





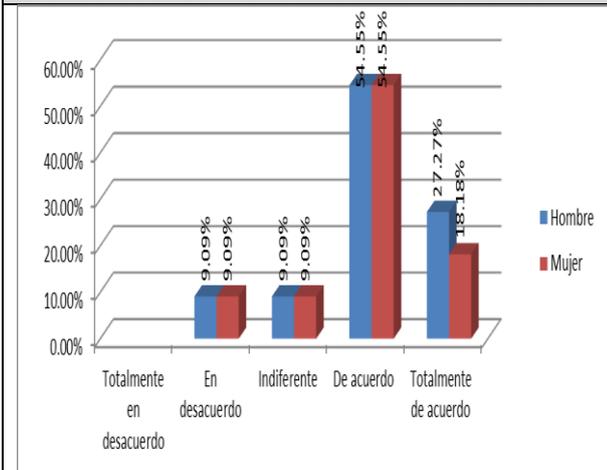
Fuente: elaboración propia

Respecto a la idea de dar importancia al dinero y a las cosas materiales valorando la acción para lograrlas, la opinión más concluyente se percibe en el personal de contrato individual, sobre todo el de sexo femenino. En dos de las cohortes de antigüedad intermedia se manifiestan, en su totalidad, de manera parcial ante esta postura, a la que se suman las trabajadoras sindicalizadas, también de antigüedad intermedia, en su totalidad. El resto de sus compañeras aporta significativamente aunque en proporciones menores (70% en promedio).

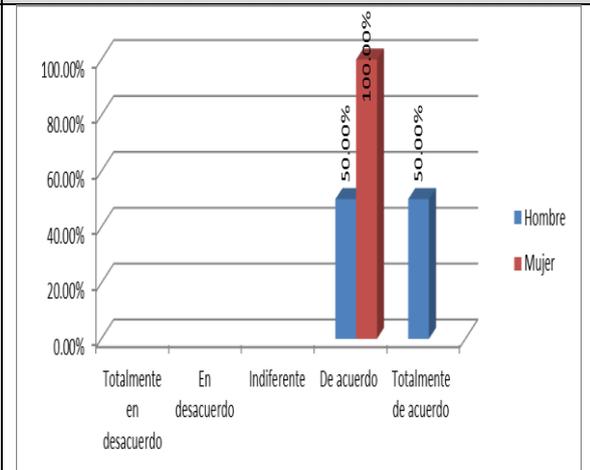
Aun cuando hay un desacuerdo por parte del total de mujeres y hombres de contrato individual, de antigüedad intermedia, el caso amerita observarse ya que esta parte de la dimensión debiera ser caracterizada, acorde a Hofstede, por el aspecto masculino.

**Gráficos n° 585 a 598. Se muestran las proporciones de opinión por sexo, tipo de contrato y antigüedad laboral respecto al ítem “Se subraya la cooperación y apoyo social, y la recompensa a personas justas, altruistas y generosas que cuiden de los demás”.**

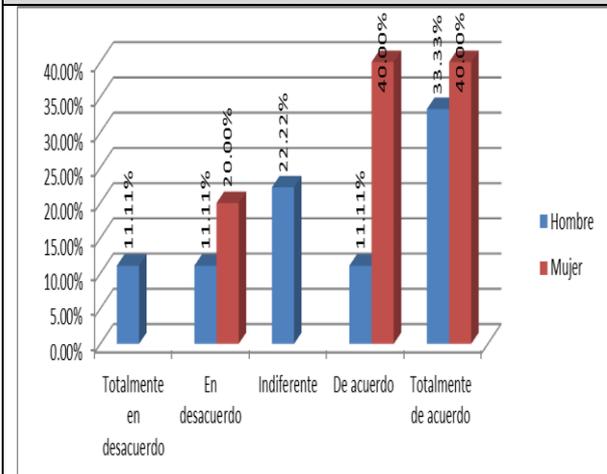
**Gráfico 585. Contrato colectivo 1 a 5 años**



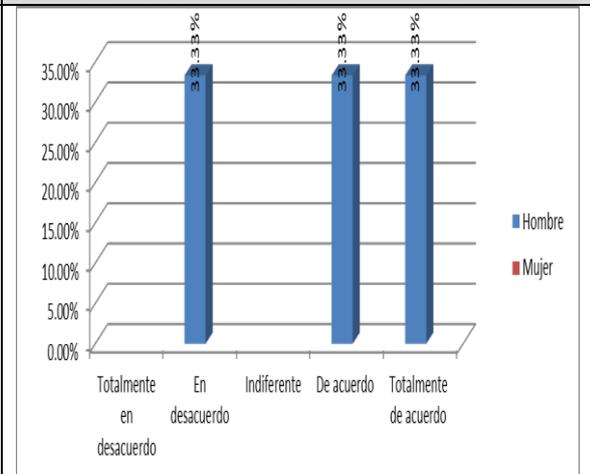
**Gráfico 586. Contrato individual 1 a 5 años**



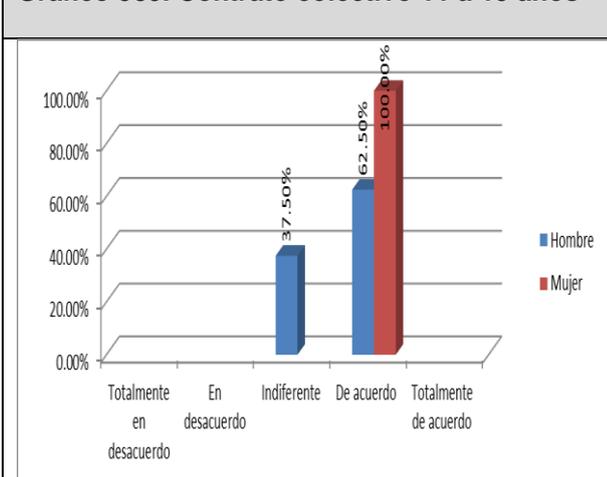
**Gráfico 587. Contrato colectivo 6 a 10 años**



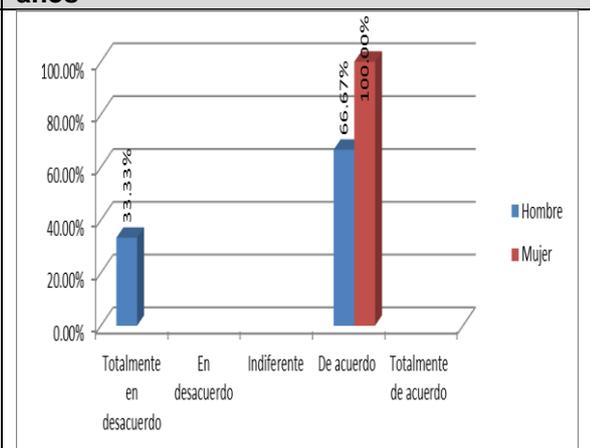
**Gráfico 588. Contrato individual 6 a 10 años**



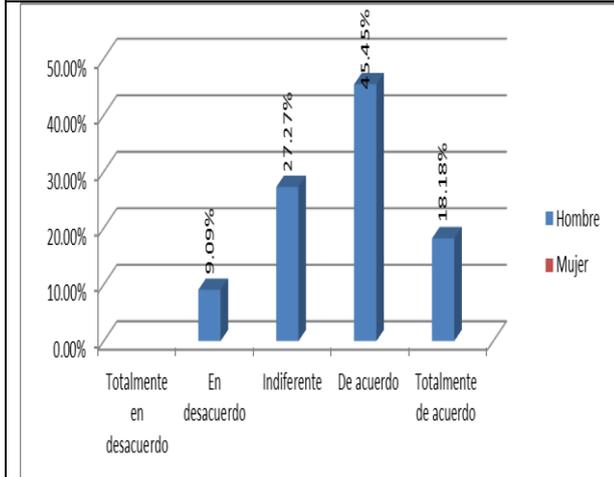
**Gráfico 589. Contrato colectivo 11 a 15 años**



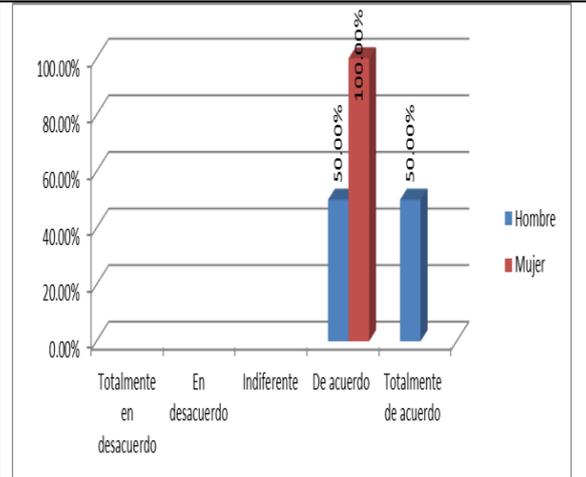
**Gráfico 590. Contrato individual 11 a 15 años**



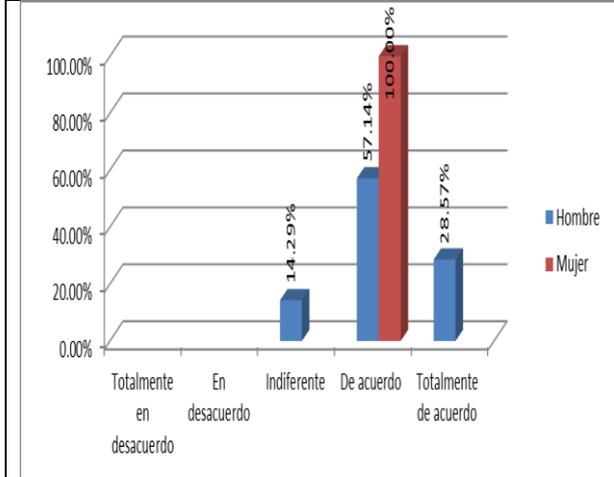
**Gráfico 591. Contrato colectivo 16 a 20 años**



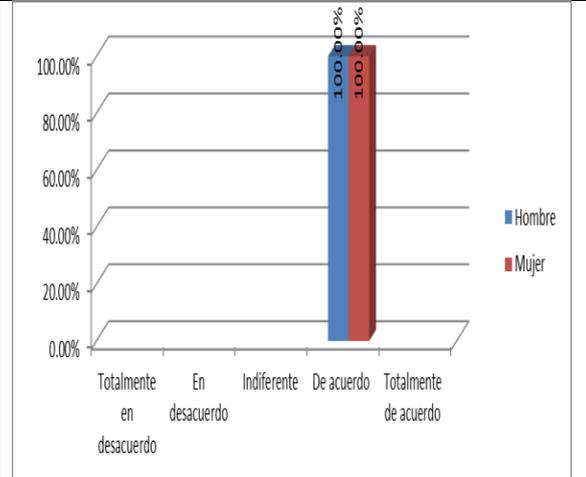
**Gráfico 592. Contrato individual 16 a 20 años**



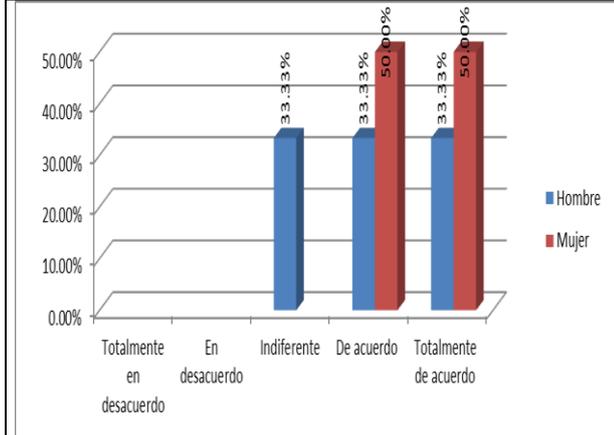
**Gráfico 593. Contrato colectivo 21 a 25 años**



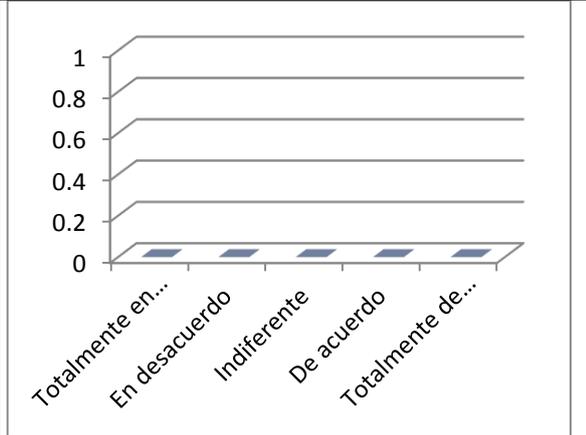
**Gráfico 594. Contrato individual 21 a 25 años**

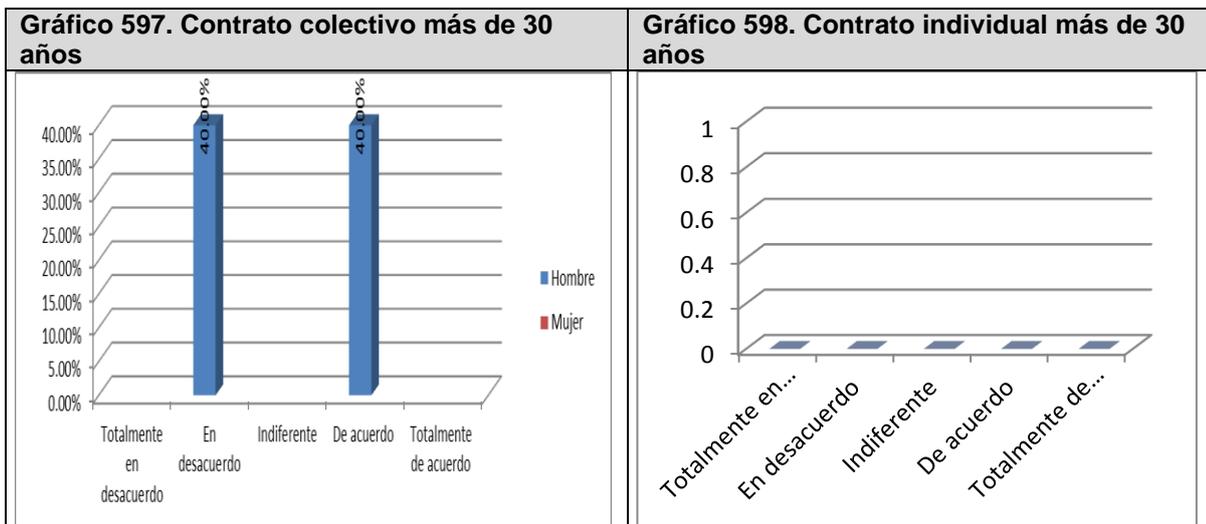


**Gráfico 595. Contrato colectivo 26 a 30 años**



**Gráfico 596. Contrato individual 26 a 30 años**





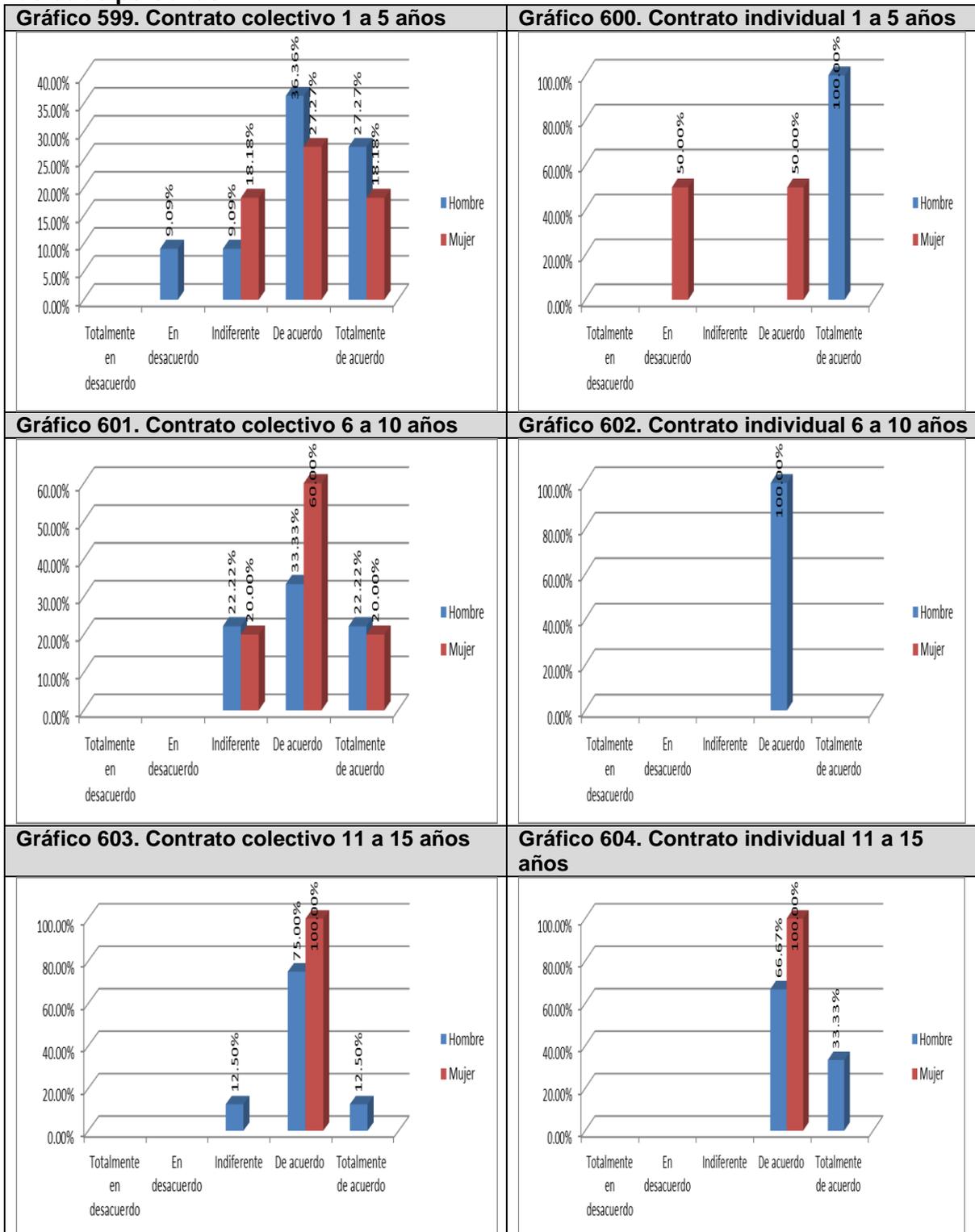
Fuente: elaboración propia

En el marco del aspecto femenino de la dimensión que corresponde, en cuanto a dar énfasis a la cooperación y apoyo social seguidas de recompensas a personas cuya justicia, altruismo y generosidad sea reconocida, si bien no existe algo concluyente dado que las proporciones menores a 50% se presentaron en ambos tipos de contrato; la amplitud de opinión se da respecto a orientación parcial a favor de esta idea. En este entendido, es de considerar la participación femenina del personal de confianza cuya opinión se presentó en cuatro de las siete cohortes de manera total así como en un sector del sexo masculino. La mayoría con una antigüedad intermedia.

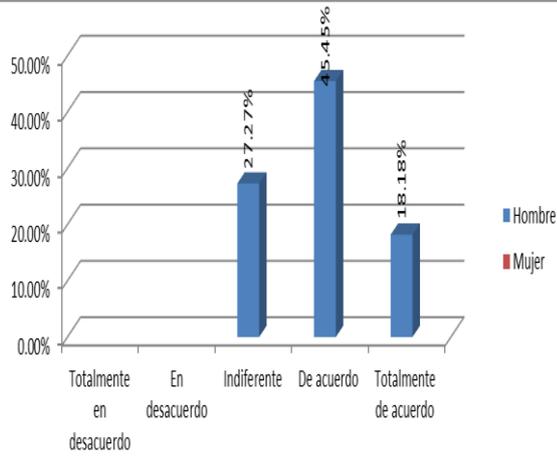
Respecto al personal sindicalizado, las opiniones parcialmente a favor se presentan en su totalidad en dos de las siete cohortes establecidas para la variable antigüedad laboral. El resto de las opiniones gira alrededor del 50% en ambos sexos, aportando a la idea de esta característica de la entidad productiva estudiada.

Las expresiones en desacuerdo a esta idea son de proporciones, en promedio, menores al 40% en ambos sexos y tipos de contrato, lo que no consideramos de peso para la aseveración del párrafo anterior.

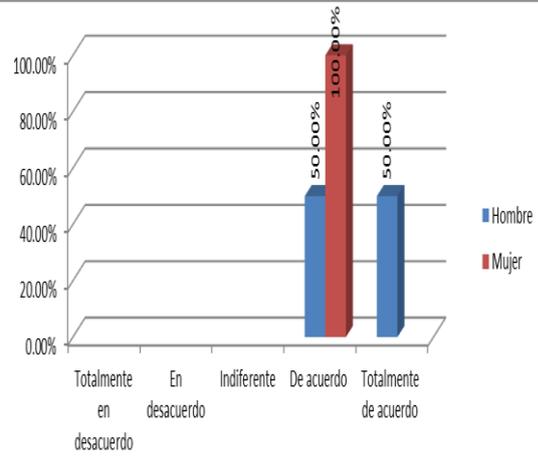
**Gráficos n° 599 a 612. Se muestran las proporciones de opinión por sexo, tipo de contrato y antigüedad laboral respecto al ítem “Se resalta la calidad de vida y la expresividad de las relaciones personales, mostrando sensibilidad y preocupación por el propio bienestar y el de otras personas”.**



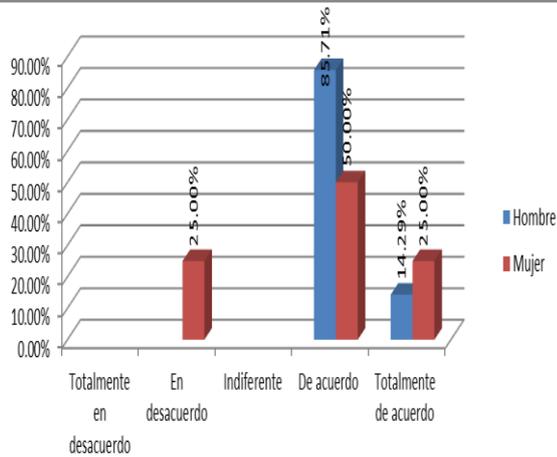
**Gráfico 605. Contrato colectivo 16 a 20 años**



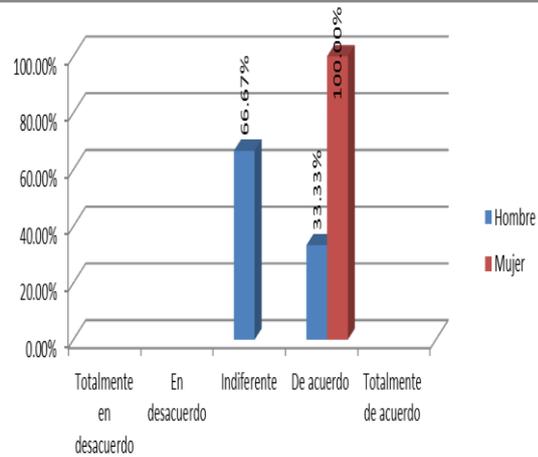
**Gráfico 606. Contrato individual 16 a 20 años**



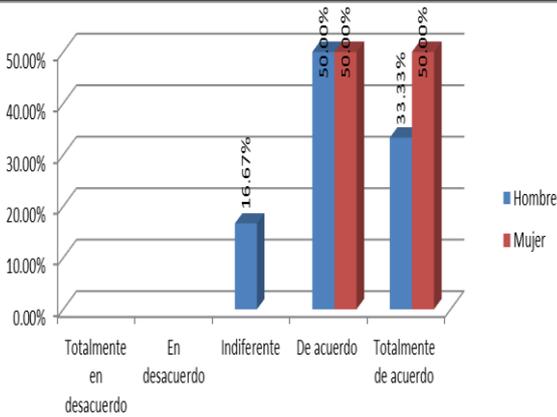
**Gráfico 607. Contrato colectivo 21 a 25 años**



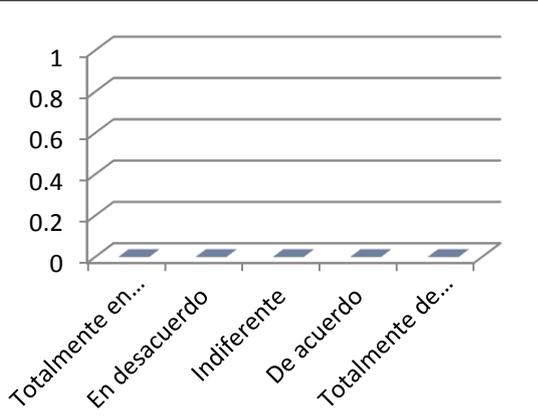
**Gráfico 608. Contrato individual 21 a 25 años**

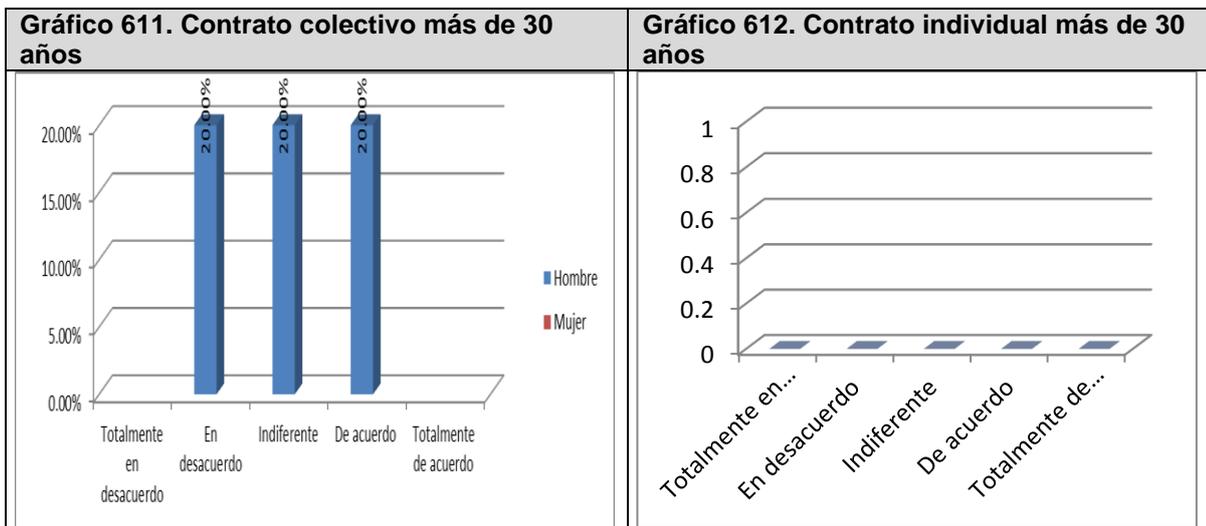


**Gráfico 609. Contrato colectivo 26 a 30 años**



**Gráfico 610. Contrato individual 26 a 30 años**





Fuente: elaboración propia

El resaltar las relaciones personales y la calidad de vida, son hechos que se asocian con el aspecto femenino de la dimensión Masculinidad-Feminidad propuesta por Hofstede (1999), idea que al interior de la fábrica Nestlé de Coatepec, Veracruz es apoyada principalmente por el personal de confianza donde resalta la opinión totalmente a favor de los hombres de antigüedad laboral máxima de 20 años, así como la opinión parcial a favor de esta postura por parte de las mujeres de antigüedad intermedia, quienes se manifiestan en un 100%, proporción que también se ve en los hombres de 6 a 10 años de trabajo en la empresa.

En relación al personal sindicalizado, la manifestación completamente a favor del enunciado se ve en la mitad de las mujeres de antigüedad intermedia así como, de manera parcial, en quienes tienen entre 6 y 30 años de servicio para la empresa, en proporciones menores pero significativas. Sólo quienes tienen de 11 a 15 años de antigüedad se manifiestan en su totalidad. En el caso de los hombres de esta categoría, se alcanza un 70% en promedio de opinión parcialmente a favor.

Aun cuando no debe soslayarse del desacuerdo con esta idea manifestado por la mitad de los trabajadores de confianza con la mínima antigüedad establecida para las cohortes en este estudio (1 a 5 años), puede verse una tendencia a esta parte femenina de la cultura de la entidad productiva estudiada.

Resumiendo los resultados de esta segunda propuesta.

Si bien no existen posturas concluyentes respecto a alguno de los polos de la dimensión individualismo-colectivismo, se pueden visualizar ciertas inclinaciones. Por ejemplo, hay una tendencia a velar por los intereses propios y se considera al trabajo como algo independiente de la vida personal, esperando que las condiciones laborales permitan libertad de acción para realizar el trabajo; estas situaciones corresponden al aspecto individual de esta dimensión.

En lo que respecta al elemento colectivo, se fomentan relaciones personales fuertes y se acentúa el trabajo en grupo tratando de que exista concordia entre los miembros. Al considerarse como parte de una comunidad, se espera que en caso de conflictos ésta les proteja, pero a cambio de una lealtad absoluta.

En cuanto a la dimensión Distancia Jerárquica, aun cuando se considera deseable la magnitud de la diferencia entre jefes y subordinados, y se respetan las posiciones de la autoridad que corresponden, no se manifiesta temor de opinar ante los superiores. Aunado a lo anterior, se espera que el poder de decisión sea más equitativo.

En cuanto a la dimensión Control de la Incertidumbre, lo que más resalta es que se labora en un ambiente estable donde se tratan de reducir hasta donde es posible los riesgos; ello, a través de políticas orientadas a garantizar el empleo. En caso de situaciones de incertidumbre, si bien se puede experimentar ansiedad en algunos casos, en otros se genera motivación para realizar mejor el trabajo.

Finalmente, en cuanto a la dimensión Masculinidad-Feminidad, aun cuando existe una tendencia a enfatizar la competencia interna y las recompensas materiales, y se da valor a la voluntad de lograrlas, también se enfatiza la cooperación y el apoyo social con las recompensas de naturaleza diferente al aspecto material que ello conlleve, así como el cuidado de la calidad de vida y la preocupación y sensibilidad por el bienestar ajeno.

A continuación y para finalizar este capítulo, se presenta la siguiente:

## Aproximación a una caracterización de la Cultura Organizacional en el contexto de estudio

Con base en los resultados expresados en los gráficos y comentarios que anteceden, es posible aproximarnos a una caracterización de lo que podemos denominar como cultura organizacional en la Fábrica Nestlé de Coatepec, Veracruz, México. El siguiente cuadro presenta las conclusiones que consideramos. Para ello, se estructura en tres columnas. En la columna de la izquierda se exponen las *Dimensiones Clave* de la *Tipología Cultural* propuesta por Cameron y Quinn (1999), que fueron identificadas en el estudio como representativas de la cultura organizacional de la fábrica en estudio. La columna intermedia alude a las *Dimensiones Culturales* propuestas por Hofstede (1999), que consideramos se corresponden con las características halladas. Finalmente, la columna de la derecha indica las observaciones en cuanto a la participación de los encuestados.

**Cuadro N° 6. Aproximación a la caracterización de lo que puede denominarse Cultura Organizacional de la Fábrica Nestlé de la ciudad de Coatepec, Veracruz periodo 2015**

<b>Tipo de cultura con mayor prevalencia (Cameron/Quinn, 1999)</b>	<b>Relación con las Dimensiones Culturales (Hofstede, 1999)</b>	<b>Observaciones</b>
<b>Características dominantes</b>		
Opinión general: <i>Clan</i>	<i>Feminidad, Colectivismo</i>	Mayor magnitud de opinión por parte del sexo femenino, con una mayor participación de las trabajadoras de confianza, sobresaliendo aquellas de antigüedad laboral reciente e intermedia
Opinión considerando las tres variables: <i>Clan, Mercado</i>	Colectivismo, Feminidad	
<b>Liderazgo organizacional</b>		
Opinión general: <i>Jerárquico</i>	<i>Distancia jerárquica</i>	Mayor magnitud de opinión del sexo femenino sobresaliendo las trabajadoras de confianza de antigüedad reciente e intermedia
Opinión considerando las tres variables: <i>Clan, Mercado</i>	<i>Distancia Jerárquica, Individualismo</i>	
<b>Administración de los empleados</b>		
Opinión general: <i>Jerárquico</i>	<i>Control de la incertidumbre</i>	Mayor magnitud de opinión por parte del sexo femenino equilibrada entre los dos tipos de contrato, sobresaliendo las trabajadoras de antigüedad laboral reciente e intermedia. Se visualiza la participación de los hombres sobre todo los trabajadores de contrato individual de antigüedad laboral intermedia.
Opinión considerando las tres variables: <i>Adhocracia, Clan</i>	<i>Individualismo, Masculinidad, Control de la incertidumbre, Distancia jerárquica</i>	
<b>Cohesión organizacional</b>		
Opinión general: <i>Jerárquico</i>	<i>Distancia jerárquica</i>	Mayor magnitud de opinión de las trabajadoras de confianza, sobre todo de antigüedad laboral intermedia.
Opinión considerando las tres variables: <i>Jerárquico, Clan, Adhocracia</i>	<i>Distancia jerárquica, Colectivismo</i>	
<b>Énfasis estratégico</b>		
Opinión general: <i>Mercado</i>	<i>Individualismo-Colectivismo, Masculinidad-Feminidad</i>	Predominio de opinión en los trabajadores de confianza, con antigüedad laboral intermedia. En menor proporción hombres de contrato individual de antigüedad laboral también intermedia, así como algunas mujeres sindicalizadas sobre todo de antigüedad de 11 a 15 años.
Opinión considerando las tres variables: <i>Mercado, Adhocracia</i>	<i>Individualismo, Masculinidad</i>	
<b>Criterio de éxito</b>		
Opinión general: <i>Clan</i>	<i>Colectivismo</i>	Igual que en el caso anterior, predominio de opinión de las trabajadoras de confianza de antigüedad intermedia
Opinión considerando las tres variables: <i>Mercado, Adhocracia, Jerárquica, Clan</i>	<i>Masculinidad, Colectivismo, Control de la incertidumbre</i>	

En resumen, y en lo que respecta a la *Tipología Cultural* propuesta por Cameron y Quinn (1999), la cultura tipo *Jerárquico* es la que mayor prevalencia tiene en la opinión general de los encuestados; se visualiza en tres de las seis *Dimensiones Clave: Liderazgo organizacional, Administración de los empleados* y *Cohesión organizacional*. El tipo *Clan* se visualiza en dos de estas dimensiones: *Características dominantes de la organización*

y *Criterio de éxito*. Finalmente, el tipo *Mercado* prevalece en la dimensión *Énfasis estratégico*. Lo anterior hace suponer, considerando la opinión general, lo siguiente.

1. Con el concepto de eficiencia en mente, el equipo directivo realiza su gestión administrativa a través de la planificación, organización y coordinación del quehacer propio de la fábrica; representa la columna vertebral del mismo con la subsecuente supervisión de los resultados. La mayor preocupación a mediano y largo plazos son el rendimiento, la estabilidad y el control de las acciones emprendidas; los valores se orientan hacia la eficiencia a través de la formalización de los procesos y el cumplimiento de la normatividad establecida, así como a la estabilidad del personal a partir de la garantía de permanencia en el empleo. Ello, es lo que mantiene unida a la entidad.
2. En este marco, la organización se percibe como un lugar en donde se puede trabajar a gusto, compartiendo ideas y valores. El desarrollo humano, el consenso, el trabajo en equipo y el compromiso con la organización, se instituyen como valores relevantes de la eficiencia para lograr el éxito, cuyo criterio se basa en la satisfacción del cliente y en la preocupación por los trabajadores.
3. La estrategia seguida por la administración de la fábrica se orienta a coadyuvar al logro del posicionamiento de la empresa en el mercado, a partir de la preferencia de los consumidores por los productos allí elaborados. El propósito empresarial es alcanzar la rentabilidad prevista.
4. Es posible visualizar una correspondencia entre la Tipología Cultural propuesta por Cameron y Quinn (1999) y la realizada por Hofstede (1999).
5. En cuanto a las percepciones particulares considerando las tres variables elegidas, además de lo anterior, se puede visualizar aun cuando en menor grado, la manifestación de los participantes hacia los tipos *Adhocracia* y *Mercado*, situación que corresponde con el actual compromiso de la empresa estudiada, así como con su misión, su visión y la mayoría de sus valores.

Es de señalar que la mayor amplitud de opinión se dio por parte del personal de confianza, sobre todo en el caso del personal femenino. Las antigüedades que mayor presencia se perciben en cuanto a esta amplitud, corresponde a una antigüedad intermedia con algunas aportaciones significativas de personas cuya antigüedad es reciente, y algunas más con antigüedad avanzada.

En este sentido, y sin dejar de considerar la participación de todos los trabajadores, lo que más destaca respecto a las *Dimensiones Culturales* propuestas por Hofstede (1999), es que la dimensión *Individualismo* se presenta con mayor frecuencia y amplitud en las mujeres de contrato individual, y en menor grado, las mujeres de contrato colectivo, al igual que en la Dimensión *Colectivismo*. La opinión de los hombres es menos frecuente; ésta, sobre todo, se presenta en los trabajadores de contrato individual.

Respecto a la Dimensión *Distancia jerárquica*, esta se refleja con mayor frecuencia y amplitud en el personal femenino, en este caso ambos tipos de contrato. Quienes opinaron no sentir temor de opinar ante sus jefes, son principalmente el personal de confianza, destacando la opinión de los hombres de menos de cinco años de antigüedad. Finalmente, quienes piensan que debe haber mayor equidad en la toma de decisiones son los trabajadores sindicalizados de ambos sexos y algunas trabajadoras de confianza.

En cuanto al *Control de la incertidumbre*, tanto hombres como mujeres -sobre todo de confianza-, consideran que en la fábrica existe un ambiente estable, aunque parte de ellos mencionen que los estándares de trabajo exigidos generan alto nivel de ansiedad; algunas más y sus compañeros de trabajo de este tipo de contrato y algunas mujeres sindicalizadas, expresaron que en caso de una situación de incertidumbre, sentirían motivación para trabajar.

Finalmente, resalta que algunas mujeres sindicalizadas se manifiestan a favor de enfatizar la competencia al igual que sus compañeras y compañeros de trabajo de contrato individual, y aunque algunas de estas últimas opinan dar importancia a recompensas materiales como lo es el dinero, en lo general existe la percepción de un ambiente donde prevalece la cooperación y el apoyo, y se visualiza la calidad de vida como un valor relevante.

Hasta aquí, lo que podemos mencionar como aproximación a la cultura de la fábrica estudiada.

## **Un acercamiento a la conocer la identidad laboral de los colaboradores de la fábrica Nestlé de Coatepec, Veracruz, México**

El trabajo de investigación originalmente considerado para el estudio tuvo en cuenta el *Esquema Conceptual de la Cultura Organizacional* propuesto por Allaire y Firsirotu (1992); ello, implicaba un estudio etnográfico. Dadas las condiciones antes comentadas, hubo que modificar su enfoque y metodología, tal como ya se expuesto. En este considerando, quedó la inquietud de abordar el aspecto de la identidad laboral en ese contexto.

A fin de contar con un primer acercamiento que nos diera la posibilidad de un futuro estudio, se logró contar con la autorización para tener dos encuentros, a manera de grupo focal con trabajadores de ambos tipos de contrato en los espacios de la fábrica. Afortunadamente, a partir de un curso dentro de un programa de capacitación que se ha establecido para las esposas de los trabajadores de la fábrica, también tuvimos la oportunidad de contar con un espacio para platicar con ellas respecto a algunos elementos que nos dieran una idea de esta identidad. El procedimiento fue el que a continuación se menciona.

Se solicitó al Gerente de Recursos Humanos de la fábrica la posibilidad de realizar este ejercicio en las instalaciones de la propia fábrica durante los horarios de trabajo establecido, a lo que amablemente accedió indicando a una de sus asistentes la responsabilidad de coadyuvar en esta actividad. Dado que por razones laborales y personales de los colaboradores se dificultó la realización de este ejercicio tal y como se había planificado – informantes clave-, se eligió al azar a un contingente de 15 personas por cada tipo de contrato sin tener en cuenta alguna de sus características biográficas como por ejemplo el sexo, la antigüedad laboral, el estatus en la estructura organizacional, y nivel de estudios. No obstante esta

circunstancia, se logró contar con el personal para el fin perseguido, contando con un mayor número de hombres para cada caso.

A tal fin, se estableció un tiempo para el ejercicio de hora y media aproximadamente para cada grupo; se contó con un aula destinada a la capacitación del personal de la empresa y a algunos otros cursos. Agendadas las fechas y horarios para la realización de este ejercicio con los dos grupos, se procedió a su implementación. Aunque se requirió la presencia de un segundo observador que contribuyera a determinar el comportamiento de los participantes, no fue posible contar con la autorización para su incursión a la fábrica.

Ya en el lugar de la reunión, se estableció una dinámica donde a cada grupo de colaboradores se les informó tanto el propósito del ejercicio como la mecánica a seguir. Para el primer caso, se les comunicó que el trabajo al que aportarían sus ideas era de carácter exclusivamente académico, y que la información que pudieran brindar era valiosa para los propósitos del estudio, por lo que se les agradecía su presencia y disponibilidad. Además, que dicha información era de carácter estrictamente confidencial, por lo que podían expresarse en sus comentarios.

Respecto a la mecánica a seguir, se insistió nuevamente en su participación abierta, y que para hacerlo se debería pedir el uso de la voz levantando la mano. Asimismo, que no era la intención establecer debates personales, que cualquier comentario que desearan hacer era bienvenido y para todo el grupo. Se les pidió autorización para grabar la conversación a fin de facilitar el análisis que correspondía a lo que se manifestaron en desacuerdo. Se respetó su postura.

Establecido el *rapport* correspondiente e informados de la mecánica a seguir con cada grupo, los resultados fueron los siguientes.

**Cuadro N° 7. Resumen de los resultados del grupo focal practicado con trabajadores de Contrato Individual.**

Ítem	Consideración
Autoconcepto como persona	<p>La mayor parte de las autopercepciones se orientaron a opinar que son personas que les gusta lo que hacen en el trabajo y lo disfrutan, están dispuestas a aplicar lo que saben y compartirlo con sus compañeros por quienes se preocupan aunque no siempre lo manifiesten. Valoran la confianza mutua y cuentan con valores definidos y con expectativas para el futuro. Saben reconocer y aceptar sus errores.</p> <p>Optan por las buenas relaciones humanas, la convivencia, comunicación y colaboración con las demás personas, y respetan los derechos individuales.</p>
Autoconcepto como trabajador de la fábrica	<p>Hay una opinión general de que son gente responsable y comprometida, que con gusto aporta lo que ha aprendido en beneficio de la empresa. Manifestaron que son parte del engranaje de la misma y un eslabón más en su cadena productiva. Existe un cuidado personal en cuanto a seguridad, ya que piensan lo que van a hacer antes realizarlo dado que desean regresar bien a casa.</p> <p>Es de resaltar la manera en como aportan al programa “Amigo ayudando a amigo”, que consiste en comentar de manera sutil, a través de una ‘charla entre colegas’, los beneficios de usar, por ejemplo, el equipo protector cuando observan que sus compañeros no lo utilizan. Además, valoran las recompensas que la empresa proporciona por su trabajo, incluyendo la capacitación que reciben, así como también la oportunidad de trabajar con gente talentosa.</p>
Consideración de su importancia como trabajador de la empresa	<p>En un sentido general, la experiencia les ha dejado un buen aprendizaje. Muchos han empezado en niveles jerárquicos menores lo que les ha dado la oportunidad de conocer “la raíz de los procesos”. Consideran de calidad el trabajo desempeñado ya que dominan el quehacer que realizan al grado de involucrarse en actividades extra. Se sienten parte importante de la empresa porque las actividades que practican influyen en los procesos de fabricación, en el mantenimiento de los instrumentos y en el diagnóstico de problemas que definen los procesos y en su solución, lo que se ve reflejado en el funcionamiento de la fábrica.</p> <p>Son parte de las buenas amistades y objetivos cumplidos; participan en los planes de desarrollo como son la capacitación y formación, así como la cultura de trabajo y las buenas prácticas.</p> <p>Mencionan que los coordinadores siempre están atentos a sus necesidades de trabajo.</p> <p>Dado que para muchos de su trabajo dependen otras actividades de la fábrica, sienten que sus aportaciones dejan huella y pueden lograr cambios.</p> <p>Consideran que son elementos vitales para que la empresa logre sus objetivos; sin importar el grado de aportación, consideran que todos son importantes.</p>

Fuente: elaboración propia con base en la información proporcionada por los participantes del ejercicio.

**Cuadro N° 7. Resumen de los resultados del grupo focal practicado con trabajadores de Contrato Individual. (Continuación).**

Ítem	Consideración
<p>Identificación con valores de la fábrica</p>	<p>La cultura de la empresa les enseña que los valores más importantes son, en orden de relevancia, la seguridad de su personal, la calidad del producto y el cuidado del medio ambiente. En este sentido, comentan: “el valor más importante es la gente, por lo que hay que vigilar por la seguridad de los trabajadores” “la seguridad mía y la de los demás, es lo principal dentro y fuera de la fábrica” “mi seguridad es importante para poder llegar con mi familia que me necesita, así como para apoyar la seguridad de mis compañeros” “de mi cuidado depende el futuro de mis hijos” “una de las prioridades de la compañía es la gente, tanto de las formas de seguridad que existen para realizar los trabajos como para la formación individual” “la seguridad es pare de la política de la fábrica y son esenciales para realizar una forma correcta de hacer el trabajo” “yo soy responsable de mi seguridad y me siento comprometido a transmitir esa cultura”.</p> <p>Consideran que la cultura de calidad es el punto número dos y comentan: “todas las políticas de la empresa se enfocan a la calidad del producto” “me siento orgulloso de pertenecer a la empresa sobre todo cuando veo que la gente consume satisfactoriamente los productos que elaboramos, y digo, yo participo en la elaboración del producto” “los tres valores tienen importancia para mí por mi familia, mi salud y el futuro de mis hijos” “la calidad representa que estamos realizando un gran trabajo y se refleja en nuestros productos” “muchos gente consume los productos de la compañía, démosles algo bueno, delicioso y nutritivo” “los valores citados son buenos no solo para la empresa, sino también para los consumidores” “la calidad del producto tiene la finalidad del cuidado de la salud de los clientes”.</p> <p>Finalmente en cuanto al cuidado del medio ambiente, hubo expresiones como las siguientes: “Es importante saber que nos preocupamos en dejar un mundo limpio al que nuestros hijos y descendencia lo pueda disfrutar” “tenemos que retribuir al ambiente lo que nos da, cuidando el agua y cumpliendo con las normas para el tratamiento de nuestros residuos” “el medio ambiente nos da nuestros recursos, seamos amables con la naturaleza” “el medio ambiente es hoy en día vital para la continuidad de la vida en nuestro planeta”.</p> <p>Los objetivos y valores de la compañía se reparten y se “cascadean” para todos los trabajadores.</p>

Fuente: elaboración propia con base en la información proporcionada por los participantes del ejercicio.

**Cuadro N° 7. Resumen de los resultados del grupo focal practicado con trabajadores de Contrato Individual. (Continuación).**

Ítem	Consideración
Consideración de la diferencia con otros equipos y otras plantas de la compañía en México	Existe una idea general en cuanto a que en cualquier fábrica de la empresa se comparten los mismos valores y objetivos con los que se sienten identificados; no obstante, hay comentarios que permiten percibir que en esta fábrica existen elementos que la diferencian de otras, como son, entre otros aspectos, los sueldos, las prestaciones, el ambiente de trabajo, y la convivencia con la familia. Además, la preocupación por la seguridad de los trabajadores, la inocuidad de los productos y el cuidado del medio ambiente. Con base en lo comentado por ellos, lo importante a resaltar que hay una manifestación general en cuanto a que se sienten parte de la empresa, sin importar la fábrica en la estén trabajando, cuya cultura varía según las condiciones regionales.
Identificación al interior de la fábrica	La mayor parte de las personas participantes se identifican con el logotipo de la empresa y su lema, así como con la propia fábrica.
Autoconsideración como parte de...	En lo referente a esta aseveración, hubo una mayor inclinación a sentirse parte del departamento al cual pertenecen las personas así como a los grupos de referencia al interior de la fábrica. En menor cantidad, las personas se manifestaron a favor de sentirse parte del equipo con el que trabajan.
Opinión respecto a su postura en caso de atentados contra la fábrica	Se manifestó un sentimiento general de indignación, ya que de acuerdo a algunas opiniones sería muy parecido a si agredieran al hogar; asimismo consideran que cooperarían para solucionar el problema. Tratarían de actuar primero de forma verbal, a través del diálogo tratando de llegar a un acuerdo, con los reportes correspondientes ante las autoridades (Line Manager o a la Gerencia de Recursos Humanos). Se actuaría mesuradamente investigando las causas de tal atentado. Existe consenso en que se debe proteger la integridad de la compañía.
Lenguaje utilizado	En cuanto al lenguaje al interior de la fábrica, éste depende de los niveles y la cercanía con los compañeros o amigos (relajo, autoridad, seriedad) según sea el caso. De cualquier forma, siempre es con respeto. A través del lenguaje en uso se promueve la nutrición, la salud y el bienestar y el cuidado de los recursos naturales. El idioma común es el español y en ocasiones el inglés cuando hay visitas o hay que tratar con proveedores. En cada área se maneja el lenguaje que mejor se adapte a una buena comunicación.

Fuente: elaboración propia con base en la información proporcionada por los participantes del ejercicio.

**Cuadro N° 7. Resumen de los resultados del grupo focal practicado con trabajadores de Contrato Individual. (Continuación).**

Ítem	Consideración
<p>Postura respecto a los <i>Tipos Culturales</i> encontrados en la investigación</p>	<p>Los participantes opinaron sobre los elementos que caracterizan la cultura de la fábrica donde trabajan; al respecto, la mayoría se inclinó a considerar a la organización como una gran familia donde se comparten creencias y valores; en cuanto al liderazgo, están de acuerdo en que los líderes sirven de orientación y guía para el desarrollo de las actividades, líderes ocupados en promover el trabajo en equipo, impulsar la competencia a nivel externo e interno, y a garantizar la seguridad de los trabajadores en el empleo, además de promover las relaciones humanas.</p> <p>Piensan que tanto la innovación, el posicionamiento en el mercado y la competitividad así como el acatamiento a la normatividad establecida son la base para la cohesión de la fábrica, y que el éxito de la misma es reflejo del desarrollo de su personal, de las buenas relaciones humanas y la motivación que a través del reconocimiento se haga de las personas.</p>
<p>Identificación con las Dimensiones de la cultura detectada</p>	<p>Los participantes se identificaron con el respeto a los superiores y la libertad de opinar sin temor ante ellos; con el fomento de las buenas relaciones entre colaboradores y la promoción del trabajo en grupo donde se resalte la armonía entre los miembros. De igual manera, con la aceptación de incertidumbre como motor para la motivación y la creatividad a fin de buscar la mejor manera de enfrentar las situaciones que aparezcan.</p> <p>Se manifestaron a favor de la competencia y las recompensas personales por el trabajo desarrollado, y por los procesos para producir tanto como por los resultados.</p> <p>Opinaron que consideran relevante contar con una cultura donde no sólo el trabajo y su ejecución sean lo más importante, sino también las personas que lo ejecutan y el bienestar de las mismas.</p> <p>Finalmente, que se sienten identificados con la empresa y con la fábrica donde actualmente trabajan; este sentimiento muchas veces traspasa la frontera de la misma y permea hacia el hogar.</p> <p>Consideran relevante el no cerrarse ante la llegada de nuevos compañeros de trabajo así como que exista un control más relajado que permita brindar mayor seguridad a las acciones emprendidas a favor de la organización.</p>

Fuente: elaboración propia con base en la información proporcionada por los participantes del ejercicio.

**Cuadro N° 8. Resumen de los resultados del grupo focal practicado con trabajadores de Contrato Colectivo.**

Ítem	Consideración
Autoconcepto como persona	<p>Los participantes expresaron con apertura que como personas son comprometidas y responsables, amables, sencillas y honestas. Ello lo ponen a favor de su vida personal pero también a su colaboración como trabajadores de la fábrica. Varios de ellos tienen responsabilidad para con su familia, ya sea esposa e hijos, ya sea con sus padres.</p> <p>No hubo quien manifestara tener un carácter fuerte y su molestia por la hipocresía.</p>
Autoconcepto como trabajador de la fábrica	<p>Se consideran personas responsables, cumplidas y comprometidas con su labor, y preocupadas por la calidad del producto y la seguridad en el trabajo. Asimismo, que pertenecen a un equipo donde contribuyen a lograr los objetivos de la empresa. Existe un sentimiento generalizado de pertenencia en el sentido del cuidado de la calidad del producto: “soy parte importante de la empresa ya que los productos que pasan por mis manos son los que llegan a las criaturas” “cuido la calidad del producto y me molesto cuando algunos de mis compañeros son holgazanes”.</p> <p>Se muestran dispuestos a colaborar, a aplicar sus competencias y a ayudar a sus compañeros y cuidar su integridad.</p> <p>Algunos de los participantes expresaron sentirse contentos y orgullosos de pertenecer a una compañía tan importante como lo es la empresa donde trabajan, importancia que se refleja a nivel nacional e internacional.</p>
Consideración de su importancia como trabajador de la empresa	<p>Los participantes manifestaron sentirse parte de una empresa productora de alimentos enfocados a la salud y bienestar de las personas, una empresa constituida por una cadena que forma un engranaje enfocado a lograr las metas propuestas. Asimismo, que deben cumplir con las tareas encomendadas para obtener mejores resultados.</p> <p>Otro factor de la importancia de pertenecer a la empresa es que hay preocupación por los trabajadores sin los cuales no sería posible alcanzar los propósitos establecidos.</p>
Identificación con valores de la fábrica	<p>Respecto a la identificación con los valores promovidos por la fábrica, los participantes comentaron “nuestras políticas se orientan a la calidad del producto, a la seguridad de las personas y el cuidado del medio ambiente. Los tres son importantes y una prioridad de la fábrica. Si bien la seguridad del trabajador es relevante: “cuidar de mí para que llegue bien a casa”, también lo es la calidad del producto: “la calidad es primordial para el crecimiento de la fábrica” “mi trabajo está en cuidar los procesos y la materia prima y así satisfacer al cliente” “los puestos están involucrados para ello (la calidad del producto)” “La fabricación de productos de buena calidad para satisfacer las necesidades del cliente, es el objetivo principal de esta planta”, y el cuidado del entorno: “debemos cuidar del ambiente separando la basura”.</p> <p>Todos coincidieron en que la fábrica “pone todo su esfuerzo en que todos estos valores se cumplan día con día”</p>

Fuente: elaboración propia con base en la información proporcionada por los participantes del ejercicio.

**Cuadro N° 8. Resumen de los resultados del grupo focal practicado con trabajadores de Contrato Colectivo.**

Ítem	Consideración
Consideración de la diferencia con otros equipos y otras plantas de la compañía en México	Ante esta afirmación, los participantes opinaron que el trabajo implica el esfuerzo de equipo: “se trabaja con el propósito de que salga una línea con el esfuerzo de todos”. Están de acuerdo en que cada fábrica tiene sus necesidades y su giro específico pero que reconocen que en esta fábrica la diferencia la hace el enfoque, visión y forma de trabajar: “somos una fábrica en la que se involucran muchos valores y se enfoca mucho en la metodología”.
Identificación al interior de la fábrica	Los participantes manifestaron identificarse principalmente con la fábrica donde prestan sus servicios así como con el lema de la empresa.
Autoconsideración como parte de...	La mayor parte de los participantes estuvieron de acuerdo en que su pertenencia principal es al departamento que pertenecen y en segunda instancia al grupo de personas con las que laboran.
Opinión respecto a su postura en caso de atentados contra la fábrica	Al respecto, los participantes mostraron una actitud parecida a los trabajadores de contrato individual. Manifestaron el malestar que sentirían en un caso así ya que la fábrica es, desde su punto de vista, una gran empresa que representa mucho para ellos y para sus seres cercanos, ya que es el sustento de muchas familias, además de que dan un buen producto a la población. Muchas veces las personas no saben todo el esfuerzo que se supone y sólo hablan y hacen cosas sin pensar. Defenderían a la empresa como a su propia familia.
Lenguaje utilizado	Se maneja un lenguaje común con respeto y honestidad hacia los compañeros y los jefes: “utilizamos un lenguaje con el cual ningún miembro se sienta ofendido”. Siempre de manera cordial y respetuosa. Se comunica respecto a la calidad del producto y a la seguridad de las personas.

Fuente: elaboración propia con base en la información proporcionada por los participantes del ejercicio.

**Cuadro N° 8. Resumen de los resultados del grupo focal practicado con trabajadores de Contrato colectivo. (Continuación).**

Ítem	Consideración
Postura respecto a los <i>Tipos Culturales</i> encontrados	La postura de los participantes sobre la importancia que dan a los elementos que caracterizan la cultura de la fábrica donde trabajan, radica en la asunción de los riesgos ante los cambios; les gusta ser competitivos. En cuanto a sus líderes, piensan que organizan y coordinan el trabajo que les corresponde y que son el elemento vertebrador del quehacer de la fábrica. Si bien éstos conviven permanentemente con el riesgo, garantizan la estabilidad de su personal tratando de que permanezcan en su puesto de trabajo y reduciendo para ellos la incertidumbre. Asimismo, que promueven las buenas relaciones humanas. No obstante, el acatamiento a la normatividad vigente es la base principal de la cohesión en la fábrica. Entonces, el énfasis estratégico se basa en la permanencia y estabilidad en el empleo y en la eficiencia en la realización del trabajo, por lo que el criterio de éxito se basa principalmente en el desarrollo del personal, el trabajo en equipo, las relaciones personales y el reconocimiento de las personas, situación en la que coinciden de cierta manera con los trabajadores de contrato individual.
Identificación con las Dimensiones de la cultura detectada	Finalmente, señalaron que aun cuando existe un respeto hacia la autoridad de sus superiores y consideran que el rango y el lugar que se ocupa en la estructura de la organización tienen mucho peso, se sienten en la libertad de manifestar sus opiniones ante sus jefes. También están de acuerdo en el fomento de las buenas relaciones humanas y la promoción del trabajo en grupo, así como en la realización de mecanismos por parte de la dirección para reducir los riesgos, ya que ello les brinda seguridad y les evita tensiones. Aun cuando coinciden en que la competencia y la recompensa personal por el trabajo son importantes, consideran relevante la cooperación y apoyo social, así como la recompensa por la justicia, el altruismo y la generosidad. Comparten una cultura orientada hacia el trabajo pero también al bienestar del trabajador y piensan que existe una fuerte identidad con la empresa donde hay un desarrollo personal y profesional directamente relacionado con las oportunidades que la misma fábrica ofrece; sin embargo, también están de acuerdo en separar lo profesional de la vida personal. Acostumbran ser amigables con las personas de nuevo ingreso aunque hay grupos que no lo hacen.

Fuente: elaboración propia con base en la información proporcionada por los participantes del ejercicio.

A manera de resumen los participantes de ambos tipos de contrato concuerdan con ser gente comprometida y responsable con su trabajo, que les gusta lo que hacen y además lo disfrutan; no dudan en poner al servicio de la empresa y de sus compañeros de trabajo lo que saben respecto al mismo.

El personal sindicalizado resalta la responsabilidad para con su familia; en tanto que el personal de confianza externó su preocupación por sus compañeros, y su valoración a la confianza mutua, y manifiestan tener valores definidos como el respeto a los derechos individuales, la convivencia humana y la colaboración en el trabajo. Tienen expectativas hacia el futuro, además de que saben reconocer sus errores.

En cuanto a su calidad de trabajadores, coinciden en que son gente responsable y comprometida tanto en la calidad del producto para lo cual aportan con gusto sus competencias, como en la seguridad de la integridad física propia y de sus compañeros de trabajo (“Programa “amigo ayudando a amigo”). Se sienten parte de un gran equipo, de un engranaje, una cadena de la cual son un eslabón.

El personal de confianza resalta el valor de las recompensas que reciben como resultado de su trabajo –incluida la capacitación- y el trabajar con gente talentosa, en tanto que el personal sindicalizado manifiesta su orgullo por pertenecer a una empresa cuya importancia se refleja nacional e internacionalmente.

El personal de confianza resalta la experiencia obtenida durante su estancia en la empresa, lo que les ha permitido escalar a través de los niveles jerárquicos. Se sienten parte importante de la empresa por la influencia de sus acciones en el proceso general de producción, al que contribuyen tanto en la planificación así como en la capacitación de otras personas. Resaltan el apoyo de las autoridades para cubrir sus necesidades de trabajo.

Por su parte, el personal sindicalizado resalta su importancia como trabajadores de la empresa ya que coadyuvan al propósito de cuidar la salud

y el bienestar de otras personas (los consumidores). También enfatizan la importancia de participar en el cuidado de la integridad de sus compañeros de trabajo, desatacando que sin la gente, sería imposible alcanzar los propósitos establecidos.

Respecto a los valores promovidos por la fábrica, existe coincidencia por parte del total de su personal, destacando la seguridad de las personas, la calidad del producto y el cuidado del medio ambiente. Aun cuando existe la idea de que forman parte de una gran empresa en donde se comparten valores y en la que se debe aplicar el esfuerzo conjunto de contribuir a lograr los objetivos, se está de acuerdo en que en esta fábrica hay elementos que la diferencian de las demás entidades de la empresa como son, por ejemplo, su enfoque, su misión, forma de trabajar, los sueldos pagados y prestaciones otorgadas, la convivencia familiar y la preocupación por la seguridad de los trabajadores. Cada fábrica tiene un giro específico que la distingue de las demás.

En cuanto a su identificación al interior de la fábrica, el personal de ambos tipos de contrato coincide que aquella se orienta hacia el departamento donde prestan sus servicios así como con el logotipo y lema de la empresa. En caso de un atentado en contra de la fábrica, la postura general va en el sentido de manifestar un sentimiento de indignación y malestar, ya que al agredir a esta entidad es como si lo hicieran con el propio hogar –“muchas personas no conocen el esfuerzo que implica la producción, y hablan sólo por hablar”-. La fábrica y la empresa en general representan el sustento de muchas familias además de la oportunidad de brindar buenos productos a la población. Asimismo, existe el sentimiento generalizado de proteger la integridad de la fábrica y colaborar para resolver el problema.

El lenguaje utilizado es sobre todo el español aun cuando algunas veces se hace uso del inglés. Lo relevante es que siempre es con cordialidad y respeto aun cuando en algunas ocasiones se hagan bromas. Lo que resalta el personal es que a través del lenguaje se promueven los valores de la fábrica.

Finalmente, respecto a las características encontradas en la fábrica acorde a la Tipología Cultural y a las Dimensiones Culturales (Cameron y Quinn, 1999, y Hofstede, 1999, respectivamente), se encontraron coincidencias de las opiniones externadas por el personal de los dos tipos de contrato.

Por otro lado cabe comentar que a la fecha del estudio, y como parte de un programa de vinculación y de motivación de la fábrica para con las familias de sus colaboradores, se ha integrado un grupo debidamente estructurado con las esposas de los mismos. Ellas, además de tomar algunos cursos que la persona responsable del mencionado programa, establecieron una dinámica de acción donde han propuesto cursos –que algunas han impartido-, así como actividades recreativas.

Durante uno de estos cursos y por pláticas informales, se detectó que en algunos casos la cultura que prevalecía en la fábrica al momento del estudio sobrepasaba los límites de ésta, llegando muchas veces al hogar; ante ello, se tomó la decisión de realizar una plática con las esposas de los colaboradores, siguiendo una dinámica similar a las anteriormente descritas. Para ello, se solicitó a la persona responsable del programa de vinculación que, aprovechando la asistencia de las esposas de los trabajadores a los cursos del mismo, se pudiese realizar una reunión para realizar el ejercicio, a lo cual accedió.

Agendada la reunión, se acudió a las instalaciones de la fábrica donde se imparten los cursos a las esposas de los trabajadores para realizar el ejercicio correspondiente. Acudieron a la misma dieciséis personas. Siguiendo una dinámica similar a la implementada con los trabajadores, se les informo del propósito de la plática, estableciendo el *rapport* que permitiera de manera más libre la participación de las participantes, los resultados son los que a continuación se presentan. Los resultados fueron los siguientes.

**Cuadro N° 9. Resumen de los resultados del grupo focal practicado con las esposas de los colaboradores de la fábrica Nestlé de Coatepec, Veracruz.**

Ítem	Consideración
Concepto de la fábrica Nestlé de Coatepec, Veracruz.	Una gran parte de las esposas comparte la idea de que Nestlé es una gran empresa y consideran que trabajar en la planta de Coatepec es algo de lo más importante que pudo haber pasado en la vida de su esposo, y ello le da prestigio como persona.
Identificación con la empresa	<p>Perciben que sus esposos se identifican con varios aspectos de la empresa como son el propósito que persigue, su logotipo y eslóganes, el departamento donde laboran y su grupo o compañeros de trabajo.</p> <p>Como familia, se sienten identificados con la empresa Nestlé, tanto así que ciertas normas establecidas en la misma, como es el caso del cuidado del medio ambiente, se aplican en el hogar.</p> <p>Es de señalar que este sentimiento es para con la empresa, no tanto con sus directivos.</p> <p>Un elemento más que confirma esta identificación es el consumo en casa de los productos Nestlé.</p>
Sentimiento respecto a que su cónyuge trabaje en esta empresa.	<p>Una mayoría significativa opinó que se sienten satisfechas de que su esposo trabaje para la empresa Nestlé y que se sienten orgullo de ello, opinión que comparten con sus hijos quienes admiran a sus padres por esta razón. Consideran que esta situación les da prestigio como familia.</p> <p>Incluso, externaron que si es posible, apoyan a sus esposos en el trabajo a desarrollar.</p> <p>Algunas personas externaron que su cónyuge trabaja en esta empresa ya que no ha encontrado otro trabajo y que existen problemas que como trabajador no le hacen sentirse satisfecho, situación que les hace pensar que si hubiese otra oportunidad de trabajo, le apoyarían a tomar la decisión de aprovecharla.</p>
Respecto al trabajo en la fábrica.	<p>Los trabajadores comparten con su familia la idea de que el trabajo debe realizarse aun cuando para ello haya que sacrificarse. Para la ejecución que corresponde, los jefes aplican reglas y normas rígidas; sin embargo, los mismos ayudan a facilitar la labor a desarrollar.</p> <p>La opinión se encuentra dividida respecto al hecho de que la empresa sólo se preocupa por el trabajo, ya que existen otros aspectos a considerar como lo es la seguridad de los trabajadores y el fomento a un ambiente agradable en la fábrica.</p> <p>Perciben que en ésta hay un clima de confianza mutua aun cuando, como en muchos lugares, existen problemas que deben ser atendidos.</p> <p>Por lo general, piensan que el trabajo que sus esposos desarrollan es una labor interesante; no obstante, las personas que opinaron que sus cónyuges trabajan en la empresa porque no han encontrado otro trabajo, manifestaron su percepción de que el trabajo allí desarrollado es monótono y aburrido.</p>
Valores compartidos	Las participantes compartieron la idea de que tanto la seguridad del trabajador como el cuidado del medio ambiente y la calidad de los productos, son lo más importante en la fábrica.

Fuente: elaboración propia con base en la información proporcionada por las participantes.

Acorde a lo comentado en el cuadro que antecede, se puede percibir una comunicación de los trabajadores de esta fábrica con su familia respecto a lo que allí ocurre. Con base dichos comentarios, también es posible identificar

por parte de sus esposas, dos puntos de vista divergentes. Por un lado, una gran mayoría manifiesta un concepto favorable hacia la empresa así como orgullo de que sus cónyuges trabajen en ella. Se identifican con la misma y comparten ciertos valores como el caso del cuidado del medio ambiente, cuidado que aplican a sus hogares. Respecto al trabajo desarrollado por sus esposos, piensan que el mismo resulta interesante y se desarrolla en un entorno donde prava la confianza y el trabajo en equipo, en el que se cuenta con el apoyo de los jefes.

Por otro lado, hay opiniones menos favorables, donde se piensa que los esposos laboran en esta fábrica porque no han encontrado otras opciones de trabajo, opciones que en caso de hallarse, no cabe duda que se tomaran con el apoyo de su familia. Ello, dado que existen situaciones al interior de la fábrica que provocan insatisfacción además de que se considera al trabajo allí desarrollado como monótono y aburrido.

Hasta aquí, la presentación de los resultados producto del trabajo de campo desarrollado. En el siguiente capítulo se presenta la discusión que corresponde.

## CAPÍTULO V

### Discusión

La presente investigación tuvo como objetivo principal llegar a una aproximación de lo que en el ámbito empresarial se conoce como cultura organizacional. El contexto elegido fue la fábrica Nestlé de la ciudad de Xalapa, Veracruz, México, misma que tiene bajo su responsabilidad la elaboración de algunos de los productos de la compañía, para lo cual cuenta con personal tanto de confianza (Contrato individual) como sindicalizado (Contrato colectivo).

De este objetivo, se derivaron cuatro más, de orden específico, mismos que a continuación se enumeran.

1. Determinar las características que al momento del estudio tiene la cultura que prevalece en la organización sujeto de estudio;
2. Con base en esas características, determinar la orientación hacia la fortaleza de la cultura identificada;
3. Identificar los principales valores que sustentan el quehacer de la entidad en estudio;
4. Conocer la diferencia de opinión respecto a esa cultura, en el marco de las variables sexo, tipo de contrato y antigüedad laboral de los participantes en el estudio;
5. En su caso, retroalimentar a los responsables de la administración de la fábrica estudiada, a través de la entrega del informe de los resultados de la investigación realizada.

El método implementado para tal fin, fue de carácter empírico haciendo uso de la encuesta como estrategia para recopilar los datos que se estimaron

convenientes, y fue a través de un cuestionario tipo escala de Likert, diseñado con base en las propuestas de Tipología Cultural y Dimensiones Culturales propuestas por Cameron y Quinn (1999) y Hofstede (1999), respectivamente.

La muestra estuvo integrada 135 personas de ambos tipos de contrato y ambos sexos, con una antigüedad laboral variable, determinada según el procedimiento enunciado en el capítulo relativo a la metodología.

Aun cuando los resultados obtenidos permiten en lo general alcanzar los objetivos propuestos, resulta necesario realizar algunas reflexiones:

Primeramente, dadas las condiciones en las que se recabó la información, consideramos que la relación de confianza con los sujetos de estudio no fue la apropiada y que el proceso de producción de datos quedó limitado al perder el control de la calidad de aplicación de los cuestionarios.

En segundo lugar, viendo a distancia los resultados de la investigación respecto a la caracterización del objeto de estudio en el marco de los valores contrapuestos, del que deriva la propuesta de la *Tipología Cultural* de Cameron y Quinn (1999) que tomamos como parte del diseño del cuestionario que corresponde, el diseño del instrumento debió contemplar una escala en la que la percepción de los enunciados presentados, fuera con base en un carácter cuantitativo en lugar del cualitativo utilizado. Esto, debió permitir una mayor diferenciación en los tipos de cultura propuestos, así como en las dimensiones culturales de la segunda propuesta seleccionada.

En tercer lugar, aun cuando los resultados del estudio permitieron realizar un análisis cruzado de las dos propuestas teóricas elegidas, se cree que el

análisis derivado de esta relación, pudiera haberse mejorado considerablemente.

El hecho de aplicar un estudio de esta naturaleza a otros contextos, debe llevar una serie de revisiones de los puntos antes mencionados, así como los ajustes que correspondan, para estar en condiciones de lograr una adecuada validez externa. No obstante, el estudio realizado constituye una base para investigaciones futuras tanto en el mismo contexto de estudio como en otros que posibiliten investigaciones de esta naturaleza.

Respecto a la literatura que actualmente existe en torno a la cultura organizacional, desde el punto de vista teórico creemos que este estudio contribuye a reforzar los postulados que corresponden, al presentar un ejemplo más de la posibilidad de abordar -en el ámbito de las ciencias empresariales-, estudios que vayan más allá de los aspectos propios de la producción y comercialización de bienes y servicios destinados a solventar necesidades de individuos y de grupos que conforman la sociedad, estudios que incluso integran la parte humana pero desde un aspecto técnico como lo es la denominada Gestión del Capital Humano. Es posible realizar estudios en este ámbito que integren los puntos de vista de otras disciplinas.

En cuanto a las investigaciones realizadas sobre este objeto de estudio, si bien representa un estudio más que se puede anexar al acervo que corresponde, es posible destacar -aun con las condicionantes antes explicadas- el intento por retomar elementos de dos propuestas diferentes como es el caso que nos ocupa, la de la Tipología Cultural de Kim Cameron y Robert Quinn (1999) y la de las Dimensiones Culturales de Geert Hofstede (1999), intento que significó un reto para el presente estudio, y que seguirá siéndolo para futuras investigaciones que al respecto hagamos.

En cuanto a esta última situación, se cree que para futuras investigaciones, aparte de aproximarse a la caracterización cultural de entidades como es este caso, cabe la posibilidad de abordar -como se ejemplificó en los casos expuestos en el capítulo dos-, estudios que relacionen al fenómeno cultural con diferentes aspectos del quehacer organizacional en los que el ser humano interviene. Aspectos propios de las características de las personas en las organizaciones, de su actividad en grupo al interior de las mismas, y de la propia estructura y funcionamiento de las entidades productivas, con todas las variables que los integran, constituyen potencialidades de estudio.

Aun cuando, por las características del estudio no se propusieron hipótesis, cabe la posibilidad de que para futuros estudios se consideren, tomando en cuenta el alcance que para los mismos se pueda establecer.

En cuanto al cumplimiento de los objetivos, sin dejar de considerar las reflexiones antes presentadas que constituyen una limitación al presente estudio, puede decirse que el objetivo general fue alcanzado al aproximarnos a lo que podemos denominar cultura organizacional prevaleciente al momento del estudio en la fábrica elegida para la investigación.

En cuanto a los objetivos específicos, al determinar las características correspondientes, se cumplió con el número uno, situación que permitió orientar la fortaleza de esa cultura acorde a las dimensiones estudiadas, condición correspondiente al objetivo número dos. De igual manera, fue posible identificar los valores que sustentan esa entidad productiva, y con ello, cumplir con el objetivo número tres. También, fue posible conocer la opinión de los participantes considerando su sexo, su antigüedad laboral y el tipo de contrato con el que están vinculados laboralmente a la organización, situación propuesta en el objetivo número cuatro. Para el caso del objetivo

número cinco, orientado a retroalimentar a los responsables de la administración de la fábrica estudiada, a través de la entrega del informe de los resultados de la investigación realizada, es una acción que estamos pendientes por realizar.

A fin de concluir este apartado, podemos realizar las siguientes recomendaciones:

1. Para futuras investigaciones, en el marco de las propuestas que consideramos para este estudio, revisar detenidamente el diseño y validación del instrumento con el que se pretenda recoger la información que se considere pertinente, además de asegurar la disponibilidad del trabajo de campo, a fin de garantizar la validez de los resultados.
2. Para el ámbito empresarial, difundir una cultura de estudios periódicos que además de coadyuvar a la realización eficiente de sus funciones sustantivas, consideren el estudio del aspecto humano de su empresa más allá de su gestión.
3. Para el ámbito académico, sobre todo para el que corresponde al ámbito de las ciencias empresariales, modificar la forma actual de pensar en cuanto a ubicarse en una única plataforma desde la que visualiza las situaciones que son de su competencia, y abrirse a una nueva manera de conceptualizar los fenómenos a estudiar, integrando puntos de vista disciplinares que aparentemente divergen de los propios a la que pertenece, pero que seguramente serán enriquecedores, como es el caso de las disciplinas empresariales, antropológicas y sociológicas.

Esperamos que con esta experiencia podamos contribuir al avance del conocimiento de la cultura organizacional.



# ANEXOS

## ANEXO N° 1

### Cuestionario

**Instrumento para caracterizar la Cultura Organizacional prevaleciente en la Planta NESTLÉ de Coatepec, Veracruz.**

El presente instrumento corresponde a un estudio académico y tiene la finalidad de conocer la fortaleza de la cultura que prevalece en la Planta productora en la que usted presta sus servicios. La información que se sirva proporcionarnos es de gran utilidad para el estudio por lo que le agradecemos de antemano su valiosa participación.

Toda vez que para este estudio no existen respuestas correctas o incorrectas, le solicitamos respetuosamente la mayor sinceridad al responder a cada uno de los enunciados que abajo se presentan. No es de nuestro interés conocer quién es la persona que participa, por lo que le garantizamos la confidencialidad de su participación (los datos que a continuación se presentan sólo son para clasificar las respuestas).

**Datos generales.**

**Edad:** \_\_\_\_\_ años                      **Sexo:** M ( )    F ( )

**Nacionalidad:** \_\_\_\_\_                      **Procedencia:** \_\_\_\_\_

**Nivel de estudios:** Primaria ( ) Secundaria ( ) Preparatoria ( ) Carrera técnica ( )  
Licenciatura ( )                      Maestría ( )                      Doctorado ( )

**Tipo de personal:** Directivo ( ) Gerencial ( ) Apoyo administrativo ( ) Operativo ( )

**Antigüedad en la empresa** (en años de servicio):

1 a 5 ( ) ; 6 a 10 ( ) ; 11 a 15 ( ) ; 16 a 20 ( ) ; 21 a 25 ( ) ; 26 a 30 ( ) ; Más de 30 ( )

**Instrucciones:** A continuación se presentan distintos enunciados relacionados con la cultura organizacional. Por favor marque con una "X" en los recuadros de la derecha de cada enunciado, aquél que bajo su consideración represente la opción que considere corresponda a la cultura que prevalece en la Planta donde trabaja.

Para ello, considere la siguiente escala:

1. Totalmente en desacuerdo (TD) [Completamente convencido(a) de que no ocurre]
2. En Desacuerdo (D) [Parcialmente convencido(a) de que no ocurre]
3. Indiferente ( I );
4. De Acuerdo (A) [Parcialmente convencido(a) de que ocurre]
5. Totalmente de acuerdo (TA) [Completamente convencido(a) de que ocurre]

**NOTA: Sólo marque una de las cinco opciones**

°	Enunciado. En esta Fábrica	TD	D	I	A	TA
1	Existe un ambiente agradable para trabajar. Quienes aquí laboramos nos consideramos como una gran familia y compartimos mucho de nosotros mismos.	1	2	3	4	5
2	Se percibe un ambiente muy dinámico. Aquí la gente está dispuesta a emprender, a ser creativa, a apostar por sus ideas y a tomar riesgos.	1	2	3	4	5
3	Existe un interés por los resultados de la producción para lograr una fuerte posición en el mercado. Los trabajadores somos muy competitivos y colaboramos para ello.	1	2	3	4	5
4	Se cuenta con una estructura definida, muy jerarquizada y formalizada donde los procedimientos y las reglas nos indican lo que tenemos que hacer.	1	2	3	4	5
5	Los gerentes son un claro ejemplo del comportamiento laboral y de cómo hacer las cosas; siempre están dispuestos a ayudar a su personal.	1	2	3	4	5
6	Los gerentes muestran un espíritu emprendedor orientado a asumir riesgos ante los cambios del entorno. Visualizan las amenazas y tratan de convertirlas en oportunidades.	1	2	3	4	5
7	Los gerentes apuestan por la competitividad y son exigentes en cuanto al trabajo a desarrollar para lograr los resultados en la producción planificada.	1	2	3	4	5
8	El equipo directivo es el elemento central del funcionamiento de la fábrica: organiza y coordina las actividades a desarrollar apostando por la eficiencia, y supervisa los resultados en el marco de la normatividad establecida.	1	2	3	4	5
9	El trabajo directivo se caracteriza por promover el trabajo en equipo, lograr el consenso y la participación de los colaboradores. Facilita la labor al fungir como guía y consejo.	1	2	3	4	5
10	El trabajo directivo se caracteriza por fomentar en los trabajadores una actitud creativa e innovadora, permitiendo la libertad de acción en el quehacer organizacional.	1	2	3	4	5
11	El trabajo directivo se caracteriza por impulsar una alta competencia tanto interna como externa, promoviendo un espíritu ganador a fin de garantizar las demandas del mercado.	1	2	3	4	5
12	El trabajo directivo se caracteriza por reducir la incertidumbre en cuanto a la estabilidad laboral de los trabajadores, garantizando la seguridad y permanencia en el empleo.	1	2	3	4	5
13	Lo que mantiene la unión es el compañerismo, la lealtad, el compromiso con la empresa, la confianza mutua y el trabajo en equipo. Las personas disfrutamos trabajar en compañía de los demás.	1	2	3	4	5
14	Lo que mantiene la unión es el dinamismo de las acciones que aquí se percibe, el compromiso con la innovación, y la aceptación del cambio como un factor de supervivencia de la organización.	1	2	3	4	5
15	Lo que mantiene la unión es el deseo de ganar, de posicionarse en el mercado y lograr en él un liderazgo.	1	2	3	4	5
16	Lo que mantiene la unión es el respeto y obediencia a las reglas y políticas establecidas.	1	2	3	4	5
17	Se destaca el desarrollo humano y se apuesta por la confianza en los trabajadores a quienes visualiza como personas con una mentalidad abierta y participativa.	1	2	3	4	5
18	Se acentúa el desarrollo del conocimiento por lo que la investigación, la experimentación, la creatividad y la innovación, así como la adquisición de nuevos recursos, se consideran elementos imprescindibles.	1	2	3	4	5
19	Se resalta la competitividad para lograr las metas y objetivos establecidos, y para alcanzar el éxito deseado.	1	2	3	4	5
20	Se enfatiza la eficiencia en las actividades, y el control de las mismas como una forma de alcanzar los resultados de la producción.	1	2	3	4	5
21	El éxito se define sobre la base del interés por el desarrollo de su personal, el trabajo en equipo, las relaciones personales y el compromiso laboral que adquieren los empleados.	1	2	3	4	5
22	El éxito se define por la novedad y excelencia de sus productos, lo que permite a la empresa su posicionamiento en el mercado.	1	2	3	4	5
23	El éxito se define al ganar un nicho de mercado y superar a la competencia; ello, para lograr la mayor rentabilidad.	1	2	3	4	5

24	El éxito se define cuando se logra la eficiencia a favor de la calidad de sus productos y el control de los costos de producción.	1	2	3	4	5
N°	<b>Enunciado. En esta Fábrica</b>	<b>TD</b>	<b>D</b>	<b>I</b>	<b>A</b>	<b>TA</b>
25	La gente ve por su propio interés y por el de su grupo cercano de trabajo, lo que puede implicar perjudicar las relaciones con el resto del personal en caso de conflicto.	1	2	3	4	5
26	Cuando hay dificultades, la gente espera ser protegida por los demás miembros del grupo al que pertenece, a cambio de lealtad absoluta.	1	2	3	4	5
27	Es deseable que las condiciones laborales permitan tiempo suficiente para la vida personal o familiar, y libertad para adoptar un planteamiento propio de trabajo.	1	2	3	4	5
28	Se fomentan relaciones fuertes entre individuos y se acentúa el trabajo de grupo, valorando la armonía entre los miembros.	1	2	3	4	5
29	La magnitud de la distancia jerárquica se considera deseable entre los superiores y los subordinados. Se acepta la diferencia de niveles.	1	2	3	4	5
30	Aun cuando se respetan las posiciones de autoridad, no se siente temor de opinar ante los jefes.	1	2	3	4	5
31	Aun cuando se trata de minimiza la desigualdad tanto como es posible, se espera que el poder de decisión sea equitativo.	1	2	3	4	5
32	El establecimiento de normas y procedimientos contribuye a disminuir la tensión causada por la impredecibilidad de eventos futuros, por lo que se considera un ambiente estable.	1	2	3	4	5
33	El cumplimiento de los estándares de trabajo genera un alto nivel de ansiedad que provoca nerviosismo, tensión y agresividad.	1	2	3	4	5
34	Las políticas orientadas a garantizar el empleo vitalicio evitan la incertidumbre, lo que provoca una baja movilidad de personal.	1	2	3	4	5
35	Las situaciones de incertidumbre provocan una mayor motivación hacia el desarrollo de actividades de riesgo, por lo que la gente es más segura y visualiza el futuro como un reto.	1	2	3	4	5
36	Se enfatizan la competencia, las recompensas materiales y laborales como puede ser el ascenso a puestos más altos.	1	2	3	4	5
37	Se da importancia al dinero y a las cosas materiales en la vida, valorando la voluntad para lograrlas.	1	2	3	4	5
38	Se subraya la cooperación y apoyo social, y la recompensa a personas justas, altruistas y generosas que cuiden de los demás.	1	2	3	4	5
39	Se resalta la calidad de vida, la expresividad y la importancia de las relaciones personales, mostrando sensibilidad y preocupación por el propio bienestar y el de otras personas.	1	2	3	4	5

**Gracias nuevamente por su participación**

## ANEXO N° 2

Carta de autorización para la realización del estudio

Nestlé México, S.A. de C.V.

MIGUEL DE CERVANTES SAAVEDRA No. 301 PB  
COL. GRANADA, DELEGACIÓN MIGUEL HIDALGO  
C.P. 11520 MÉXICO, D.F.  
TEL. 52-62-50-00



Coatepec, Ver., a 21 de agosto de 2014.

M. en A. Juan Manuel Ortiz García  
P r e s e n t e

Estimado Maestro Ortiz:

Recibí la solicitud de la Dra. Milagros Cano Flores, Directora del Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas de la Universidad Veracruzana, para que usted realice en nuestras instalaciones de Nestlé Fábrica Coatepec, una serie de trabajos de investigación. Se menciona que se trata de un estudio con duración de seis meses, que tiene como objetivo determinar elementos que durante ese periodo integran la cultura organizacional e identidad de los colaboradores de esta fábrica. Al respecto, le informo que no tenemos inconveniente en otorgarle las facilidades necesarias para que usted lleve a cabo dichos trabajos, considerando como fecha de inicio el 01 de septiembre próximo.

Como parte de nuestros procedimientos internos, su proyecto estará coordinado por nuestro departamento de Recursos Humanos, buscando sinergias con 2 proyectos de fábrica que llevan parte del objetivo global de su trabajo de investigación:

- "Liderazgo y Desarrollo"
- "Gestión Social"

Sin más por el momento, le envío saludos cordiales.

Atentamente

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Ramón Eduardo González García", written over the word "Atentamente".

Ing. Ramón Eduardo González García  
Gerente de Fábrica NESTLÉ Lácteos  
Coatepec, Veracruz, México

## Bibliografía.

Abravanel, Harry, Allaire, Yvan, Firsirotu, Mihaela y otros (1992). *Cultura Organizacional. Aspectos teóricos, prácticos y metodológicos*. Colombia: LEGIS.

Arias Galicia, Fernando (1979). *Administración de Recursos Humanos*. México. Trillas.

Arias, Fernando y Heredia Espinosa, Víctor (2004). *Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño*. México: Trillas.

Bigge, Morris y Hunt, John (1997). *Bases psicológicas de la educación*. México: Trillas.

Cameron, Kim S y Quinn, Robert E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Estados Unidos: John Wiley & Sons

Coelho, Texeira (2000). *Diccionario crítico de política cultural: cultura e imaginario*. México: CONACULTA, ITESO Y secretaría de Cultura del Estado de Jalisco.

Cummins. Thomas G. y Worley, Christopher G. (2007). *Desarrollo organizacional y cambio*. 8ª edición. México: Thompson.

Chiavenato, Idalberto (2011). *Administración de Recursos Humanos*. El lado humano de las organizaciones. México: Mc Graw-Hill.

Chiavenato, Idalberto (1983). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw-Hill.

Choza, Jacinto (2002). *Antropología filosófica. Las representaciones del sí mismo*. Madrid: Biblioteca Nueva.

Daft, Richard L. (2005). *Teoría y diseño organizacional*. México: Thompson.

Delgado, Juan Manuel y Gutiérrez, Juan (1995). *Métodos y Técnicas Cualitativas de Investigación en Ciencias Sociales*. Madrid: Síntesis.

Díaz de Rada, Ángel (2012). *Cultura, antropología y otras tonterías*. España: Trotta.

Diccionario El Pequeño Larousse Ilustrado 2008. Colombia: Ediciones Larousse S.A. de C.V.

Gil, Gregorio (2013). *La empresa basada en equipos humanos*. España: Marcombo.

Giménez, Gilberto (2007). *Estudios sobre la cultura y las identidades sociales*. México: CONACULTA.

González, Martín y Olivares, Socorro (2001). *Comportamiento organizacional. Un enfoque latinoamericano*. México: CECSA.

Hellriegel, Don y Slocum, Jr., John W. (2009). *Comportamiento Organizacional*. 12ª edición. México: CENGAGE Learning.

Hofstede, Geert (1999). *Culturas y organizaciones. El software mental. La cooperación internacional y su importancia para la supervivencia*. España: Alianza Editorial.

Keith, D. y Newstrom, J. (2002). *Comportamiento humano en el trabajo*. México D.F.: Mc Graw Hill.

Kreitner, Robert y Kinicki, Angelo (1995). *Comportamiento de las organizaciones*. Tercera edición. España: Mc Graw-Hill.

Krieger, Mario (2001). *Sociología de las organizaciones. Una introducción al comportamiento organizacional*. Buenos Aires: Prentice-Hall.

Kinicki, Angelo y Kreitner, Robert (2003). *Comportamiento organizacional. Conceptos, problemas y prácticas*. México: Mc Graw-Hill Interamericana.

Lucas, Antonio y García, Pablo (2002). *Sociología de las organizaciones*. México: Mc Graw-Hill.

Lucas, Antonio (2013). *Sociología de las organizaciones. Influencia de las tecnologías de la información y la comunicación*. Madrid: Fragua.

Luhmann, Nikas (2010). *Organización y decisión*. México: Herder.

Méndez, José S., Zorrilla, Santiago y Monroy, Fidel (1993). *Dinámica Social de las Organizaciones*. México: McGraw-Hill.

Münch, Lourdes, Osorio, Javier y Vital, Sonia (2014). *Organización. Diseño de estructuras organizacionales de alto rendimiento*. México: Trillas.

Münch, Lourdes y García Martínez, José G. (2014). *Fundamentos de Administración*. México: Trillas.

Recasens, Luis (2001). *Sociología*. México: Porrúa.

Rodríguez Castro, Santiago (2003). *Diccionario Etimológico Griego-Latín del Español*. Décima Edición. México: Esfinge.

Rodríguez Mansilla, Darío (2004). *Organizaciones para la modernización*. México: Universidad Iberoamericana, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO).

Rodríguez Valencia, Joaquín (2006). *Dirección moderna de organizaciones*. México: Thompson.

Robbins, Stephen P. y Judge, Timothy A. (2009). *Comportamiento organizacional*. Decimotercera edición. México: Pearson Prentice-Hall.

Santiago, Dulce María (2010). *El problema de la cultura*. 1ª ed. Buenos Aires: Educa.

Senior, Alberto (2005). *Sociología*. México: Porrúa.

### **Recursos electrónicos.**

BRÍTEZ, Víctor, ORTIZ, Ana t y ALMAZÁN, Lorenzo. Metodología aplicada en el estudio de las culturas organizacionales de las empresas paraguayas Del Alto Paraná-Paraguay”. Revista Aula de Encuentro N° 16. Vol. I. Documento electrónico. Fuente internet 2014. [consultado el 19 de septiembre de 2015] Disponible en <http://www.revistaselectronicas.ujaen/index.php/ADE/article/view/1298>.

CARVAJAL, A. y otros “Cómo validar un instrumento de la medida de la salud”. Anales del sistema sanitario de Navarra. 2011; 34 (1): 63-72. Documento electrónico. Fuente Internet. 2011 [consultado el 12 de marzo de 2015]. Disponible en <http://scielo.isciii.es/pdf/asisna/v34n1/revision2.pdf>

CHANLAT, JEAN-FRANÇOISE “Hacia una antropología de la organización” Revista Gestión y Política Pública, vol. III, núm. 2, segundo semestre de 1994. Documento electrónico. Fuente Internet. 1994 [consultado el 4 de abril de 2016]. Disponible en [http://www.gestionypoliticapublica.cide.edu/num\\_anteriores/Vol.III\\_No.II\\_2do\\_sem/CJ\\_Vol.III\\_No.II\\_2sem.pdf](http://www.gestionypoliticapublica.cide.edu/num_anteriores/Vol.III_No.II_2do_sem/CJ_Vol.III_No.II_2sem.pdf)

GARCÍA, Claudia “Una aproximación al concepto de cultura organizacional” Univ. Psychol. Bogotá (Colombia), 5 (1): 163-174, enero-abril de 2006. Fuente internet 2006 [consultado el 17 de marzo de 2016]. Disponible en <http://www.scielo.org.co/pdf/rups/v5n1a.12.pdf>

GUILLÉN, Irene y ADUANA, Patricia “La influencia de la cultura y el estilo de gestión sobre el clima organizacional. Estudio de caso de la mediana empresa en la Delegación Iztapalapa” Revista Estudios Gerenciales, vol. 24, núm. 106, enero-marzo, 2008, pp. 47-64. Documento electrónico. Fuente internet 2008 [consultado el 15 de marzo de 2016]. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21210603>

GONZÁLEZ, Luis “Humanismo y Gestión Humana: una perspectiva de interpretación para el trabajo social aplicado al campo laboral” Revista Eleuthera. Vol.1, Enero – Diciembre 2007, págs. 42-63. Documento electrónico. Fuente internet. 2007 [consultado el 11 de abril de 2016]. Disponible en [http://eleuthera.ucaldas.edu.co/downloads/Revista1\\_4.pdf](http://eleuthera.ucaldas.edu.co/downloads/Revista1_4.pdf)

HERNÁNDEZ, Juan. “Trabajo e identidad entre los trabajadores de Walmart”. Editor: México, D.F.: Universidad Autónoma Metropolitana – Iztapalapa: Plaza y Valdez, Primera edición. ISBN: 9786074023749; 6074023743. Documento electrónico. Fuente internet 2011 [consultado el 19 de septiembre de 2015]. Disponible en <http://sgp.izt.uam.mx/pages/egt/publicaciones/libros/Trabajoclásico/CapVIWalmart.pdf>.

MARTÍNEZ, Pedro, OLLIVIER, Juan y ESCOBEDO, Hilda. “Relación entre la cultura organizacional y el desempeño de la organización: un estudio en empresas maquiladoras de la ciudad de Chihuahua. Revista de estudios en Contaduría, Administración e Informática, año 2. N° 3. Enero-Abril 2013. ISSN-20075378. Documento electrónico. Fuente internet 2013 [consultado el

30 de agosto de 2015]. Disponible en <http://www.revistarecai.mx/index.php/reci/article/view/28>.

KRIPAL, Simone, J.G. “Identidades laborales en perspectivas comparativas: el papel de las variables contextuales nacionales y sectoriales”. Revista Europea de Formación Profesional N° 39 – 2006/3- ISSN 0258-7483. Documento electrónico. Fuente en internet. 2006 [consultado el 22 de septiembre de 2015]. Disponible en <http://www.google.com.mx/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CBsQFjAAahUKEwjcx7GJm6zIAhXJig0KHTMqAsY&url=http%3A%2F%2Fdialnet.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F2233705.pdf&usq=AFQjCNGCk4ZKH2HT96ZS0xh2HceuihGNHg>

NARANJO-VALENCIA, Julia C.; JIMÉNEZ JIMÉNEZ, Daniel; SANZ-VALLE, Raquel “¿Es la cultura organizativa un determinante de la innovación en la empresa?” Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, vol. 15, núm. 2, 2012, pp. 63-72. ISSN (Versión impresa): 1138-5758. Documento electrónico. Fuente en internet. 2012 [consultado el 27 de marzo de 2016]. Disponible en [http://apps.elsevier.es/watermark/ctl\\_servlet? f=10&pident\\_articulo=90132816&pident\\_usuario=0&pcontactid=&pident\\_revista=324&ty=84&accion=L&origen=zonadelectura&web=www.elsevier.es&lan=es&fichero=324v15n02a90132816pdf001.pdf](http://apps.elsevier.es/watermark/ctl_servlet? f=10&pident_articulo=90132816&pident_usuario=0&pcontactid=&pident_revista=324&ty=84&accion=L&origen=zonadelectura&web=www.elsevier.es&lan=es&fichero=324v15n02a90132816pdf001.pdf)

OLIVARES, Roberto. “La cultura organizacional, Un activo clave para la supervivencia de la Empresa: Los casos CEMEX, 3M, GOOGLE I COSTCO. Daena: Internacional Journals of Good conscience. 8(3)7291. Octubre 2013. ISSN 1870-557X. Documento electrónico 2013. [consultado el 20 de septiembre de 2015] Disponible en [http://spentamexico.org/v8-n3/A7.8\(3\)7291.pdf](http://spentamexico.org/v8-n3/A7.8(3)7291.pdf).

PÉREZ, Ricardo. “Sin investigación social y cultural, el país está perdido: especialistas. Universo. El periódico de los universitarios. Año 8 N° 292, diciembre de 2007. Universidad Veracruzana. Dirección de Comunicación Social. Departamento de Prensa. Documento electrónico. Fuente en internet. 2007 [consultado el 16 de octubre de 2015]. Disponible en <https://www.uv.mx/universo/292/infgral/infgral12.htm>.

PELIKAS, Cira y RIVADENEIRA, Gabriela. “La Cultura organizacional y la responsabilidad social en las universidades públicas”. Revista de Ciencias

Socviales (RCS). Vol. XVI, N° 1, Enero-Abri 2008. FACES-LUZ. ISSN 1315-9518. Documento electrónico. Fuente internet 2008. [consultado el 26 de septiembre de 2015]. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?=28011673012>.

QUIROZ, Tamara y VATIERREZ, Ángel. "Dimensiones culturales en la empresa estatal de autoservicio, sucursal Delicias, Chihuahua. Revista Quinta Época. Año XVI. Volumen 27. Julio-Diciembre de 2010. Documento electrónico. Fuente internet 2010. [consultado el 16 de septiembre de 2015] Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14114743008>.

URDANETA, Omar y otros. "Cultura organizacional en los institutos de investigaciones en salud de la universidad del Zulia. Revista de Ciencias Sociales (RCS). Vol. XVI, N° 2, Abril-Junio 2010. FACES-LUZ. Documento electrónico. Fuente internet 2010. [Consultado el 22 de septiembre de 2015], Disponible en [http://www.researchgate.net/publicación/262656216\\_Cultura\\_organizacional\\_en\\_los\\_institutos\\_de\\_investigaciones\\_en\\_salud\\_de\\_la\\_Universidad\\_del-Zulia](http://www.researchgate.net/publicación/262656216_Cultura_organizacional_en_los_institutos_de_investigaciones_en_salud_de_la_Universidad_del-Zulia)

VARELA, Leticia. "La cultura organizacional: un análisis de caso de las organizaciones educativas del nivel medio superior". Cuadernos de educación y desarrollo. Volumen 1, N° 10. Documento electrónico. Fuente internet 2009 [consultado el 27 de septiembre de 2015]. Disponible en <http://www.eumed.net/rev/ced/107lvs.htm>

VARGAS, Hernández, J.G.: (2007) "La culturocracia organizacional en México", Edición electrónica gratuita. México: Biblioteca Virtual Electrónica de Derecho, Economía y Ciencias Sociales. Texto completo en [www.eumed.net/libros/2007b/301](http://www.eumed.net/libros/2007b/301). Documento electrónico. Fuente en internet. 2007 [consultado el 28 de enero de 2016]. Disponible en <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007b/301/indice.htm>