

**CULTURAS ORGANIZACIONALES Y NUEVAS FORMAS DE
GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EMPRESAS
MANUFACTURERAS DEL ESTADO DE MÉXICO**

Área de investigación: Administración de recursos humanos

Rosa Silva Arciniega Arce

Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa
División de Ciencias Sociales y Humanidades
rsarciniega@hotmail.com

XIX
CONGRESO
INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA
ADMINISTRACIÓN
E
INFORMÁTICA



Octubre 8, 9 y 10 de 2014 ◆ Ciudad Universitaria ◆ México, D.F.



ANFECA
Asociación Nacional de Facultades y
Escuelas de Contaduría y Administración



CULTURAS ORGANIZACIONALES Y NUEVAS FORMAS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EMPRESAS MANUFACTURERAS DEL ESTADO DE MÉXICO

Resumen

En el contexto de la globalización la necesidad de organizaciones competitivas e innovadoras, que representen una ventaja estratégica, se hace evidente. Estamos asistiendo a tendencias crecientes de internacionalización de las empresas, de los mercados y a la integración global de las economías regionales y locales. Las redes o tramas productivas globales, la jerarquización de los procesos de producción a escala mundial, la estructura de los mercados globales y el consecuente fortalecimiento de las redes de empresas afectan la organización de la producción. Se plantea la necesidad de que las organizaciones lleven a cabo cambios tecnológicos, organizacionales, en las relaciones laborales y perfil de trabajadores. En este contexto adquiere importancia el estudio de la cultura organizacional en empresas que deben absolver dinámicas de gran complejidad de la industria.

En México desde fines de los años ochenta se presenta mayor liberalización de la economía, a través de una política de apertura externa e integración a los mercados mundiales, incrementándose la presencia de la inversión extranjera directa en el territorio nacional. El nuevo modelo de desarrollo denominado secundario exportador convierte a la industria manufacturera de exportación en el sector más dinámico de la economía, queda atrás la industria que se formó a partir del modelo de sustitución de importaciones, aquella que se organizó sobre un mercado protegido y se transita a otra que se basa en la exportación de manufacturas y en la competencia.

A nivel de los modelos productivos se presentan un conjunto de transformaciones o reestructuración de la planta productiva nacional ante las nuevas exigencias de productividad y competitividad. Estudiando las transformaciones en los modelos productivos, existen propuestas de análisis de la modernización productiva teniendo en cuenta no sólo algunos signos visibles del cambio tecnológico (como la tecnología de base microelectrónica), sino también las bases sociales de los sistemas productivos¹. En este tipo de estudios se incide en las formas de organización industrial, en el estudio del proceso de trabajo, más específicamente, en el análisis de los sistemas flexibles de producción, y más recientemente, en las culturas organizacionales. (De la Garza, 2010).

El auge del estudio de la cultura en las organizaciones obedece a los cambios paradigmáticos en la economía provocados por los procesos de globalización, donde se incide en el nuevo papel que juegan las organizaciones. El éxito de las empresas japonesas condujo a un cuestionamiento de la validez de los principios y los supuestos sobre los cuales fueron diseñadas las organizaciones tradicionales. Una de las explicaciones más

¹Atendiendo a De la Garza (2010) un concepto que ha resultado útil para referirse a las transformaciones mencionadas es el de Modelo de Producción como mediación entre el ámbito de la empresa y el modelo de industrialización y el económico. Por modelo de producción entendemos una configuración o combinación, a nivel de planta, entre cierto nivel de tecnología, tipo de organización del trabajo, tipo de relaciones laborales y nivel de la flexibilidad laboral, perfil de los trabajadores, así como culturas laborales empresariales, sindicales, laborales.



comunes de la mayor competitividad de las empresas japonesas se atribuye a su capacidad de trasladar al interior de las organizaciones algunos elementos de su cultura nacional, como son el trabajo grupal. En Estados Unidos surgió el interés por analizar las empresas japonesas con el propósito de descubrir las razones de su alta competitividad, dando énfasis al estudio del papel que juega la dimensión cultural. El estudio del modelo productivo toyotista como la nueva forma de organización de la producción en la nueva era global ha provocado un creciente interés en la variable cultural como uno de los ejes de una mayor competitividad.

Así, aunque interesa tener presente el contexto económico y productivo en general es importante considerar también aspectos relacionados con la organización interna de la producción, tal como las culturas organizacionales. En un contexto de encadenamientos productivos, en donde no sólo se requiere precio, sino calidad y entrega justo a tiempo entre clientes y proveedores, así como reacción con agilidad a las fluctuaciones del mercado (nuevos productos, menos consumo de materias primas, manejo de tecnología moderna, calidad de los operarios para evitar errores), valdría considerar el rol de las culturas locales y organizacionales, considerando no solo la base de reglas y normas formales y acordadas, sino las reglas “informales” que encierra el concepto cultura. La cultura expresa los valores o los ideales sociales y las creencias que los miembros de una organización comparten. Estos valores y patrones de creencias se manifiestan por medio de artefactos simbólicos tales como los mitos, rituales, cuentos, las leyendas y el lenguaje especializado.

Así, nos preguntamos, ¿qué tipos de cultura organizacional existen en las empresas manufactureras de nuestra región en el contexto de globalización y de reestructuración productiva?

Se sostiene que los tipos de cultura organizacional que predominan en las empresas manufactureras de la región son muy diversos, pero algunas empresas que presentan modelos de producción flexible y un alcance más global, junto con la inversión en tecnología resaltan el aspecto organizacional que se convierte en parte fundamental de su estrategia en la elevación de la productividad. En particular, transitan de culturas jerárquicas bastante tradicionales propias de la región, a culturas organizacionales diferentes, proceso que se manifiesta a través de nuevas formas de gestión de los recursos humanos.

El objetivo de este trabajo es identificar tipos de cultura organizacional en empresas manufactureras a partir de estudio de casos considerando su importancia en la gestión de recursos humanos.

La información sobre el concepto de culturas organizacionales proviene de estudios especializados. La información para el estudio empírico sobre culturas organizacionales se obtuvo de la aplicación de cuestionarios (Cameron & Quinn, 2006) y entrevistas a personal en empresas seleccionadas que utilizamos como estudio de casos, incidiendo en áreas que permiten absolver dinámicas de gran complejidad de la industria.

El texto se divide en dos apartados. En el primero, se presentan algunas definiciones de cultura. En el segundo se presenta un estudio empírico con el fin de identificar tipos de



cultura organizacional, aportando evidencia a través de nuevas formas de gestión de recursos humanos.

I. El estudio de la cultura organizacional

Estudiamos a la cultura organizacional desde los enfoques que brindan los estudios organizacionales en tanto variable interna esto es como un producto organizacional que se puede analizar desde varias perspectivas. Se distinguen diferentes significados del concepto de cultura atendiendo a los diversos enfoques que analizan a las organizaciones. Primero, como un problema de la dirección de las empresas que se enfrentan a culturas locales distintas a las de su origen, o bien, como un intento de los administradores para integrar a la gente de distintas etnias a la fuerza de trabajo de las empresas. Segundo, como un concepto que puede tener una vinculación con los supuestos, actitudes y valores de la organización, incluida la fuerza de trabajo, donde la cultura es producto de la interacción del colectivo.

En términos generales la tendencia tiende a concentrarse en el nivel de las organizaciones expresados en los planos de las relaciones individuo-grupo, organización-sociedad, buscando aproximarse a la realidad organizacional cotidiana. Evidentemente, considerando la contextualización de los cambios económicos y sociales provocados por los procesos de globalización que privilegia el análisis transcultural que permite el análisis comparativo entre modelos organizacionales, circunstancia que se aleja de las tesis universalistas de patrones organizacionales, incidiendo más bien entre modernidad y la tradición.

Para enmarcar y entender de mejor manera esta parte del trabajo se adopta una definición de cultura organizacional que se vincula a posturas interpretativas. El conocimiento sobre la cultura se concibe a partir de la noción de organización como una realidad socialmente construida que ayuda a sus miembros a coordinar sus actividades y a dar sentido a las experiencias organizacionales. Este contexto, en el cual los miembros de una organización rutinariamente orientan su identidad, experiencia y actividad, es lo que los interpretativistas denominan como cultura organizacional. El paradigma interpretativo tiende a enfocarse en el significado, en el sentido y en los aspectos simbólicos de la cultura, donde la metodología cualitativa contribuye a una mayor riqueza investigativa.

La agenda de investigación que se enfrenta desde esta perspectiva es la exploración del fenómeno de la organización como una experiencia no sólo objetiva, sino también subjetiva e intersubjetiva. Incluye la perspectiva cognoscitiva, donde el foco sobre los componentes cognoscitivos tales como los supuestos, las creencias, los valores importan. En la tradición de la perspectiva cognoscitiva-interpretativa, los mecanismos para la creación de significaciones colectivas son de particular interés. A nivel individual, la creación de significados es una actividad en la cual los individuos usan su estructura cognoscitiva y artefactos estructurantes para percibir situaciones y para interpretar sus percepciones.

Incluye también la perspectiva simbólica, enfoque que está basado en la noción de que los miembros de una organización comparten un sistema de símbolos y de significaciones llamado cultura. Este sistema representa la realidad en la cual vive la gente y donde los símbolos son objetos, eventos, sonidos hablados o formas escritas a la cuales los sujetos



atribuyen significaciones. La definición simbólica de cultura es parte de una tendencia que considera a la cultura como una ciencia de significados. Es muy útil de considerar que los sistemas simbólicos representan un conocimiento desarrollado por una comunidad de personas con una tradición histórica y un particular sistema de comunicación. Mucho del conocimiento, pensamientos, sentimientos y percepciones de los sujetos están envueltos en el lenguaje, que es en sí mismo un sistema simbólico.

Estas perspectivas tienen el objetivo común de trabajar con símbolos y significados como la expresión básica de una cultura, representando un enfoque más sociológico del estudio de las organizaciones. Atendiendo a algunos autores (Barba y Solís, 1997) sus bases teóricas y antecedentes intelectuales son sin embargo, diferentes. La antropología cognitiva está concentrada en el análisis formal, en representaciones abstractas de la estructura del conocimiento. Por otro lado, la antropología simbólica y humanística trata de mezclar el análisis formal con el contenido, así como percepción y significación con la acción social. Esta última perspectiva representa un importante rompimiento con las teorías del estructuralismo y funcionalismo.

Nuestra postura se sostiene en la perspectiva interpretativa que contempla estas perspectivas. Finalmente, la perspectiva que nos interesa es así la denominada cultura organizacional entendida como dimensión de las organizaciones que emerge en la interacción social, las acciones, estructura y dinámica organizacionales, que se expresa en hábitos, estilos de trabajo y formas de relacionarse compartidos. Reconocemos que todas las organizaciones operan no solamente atendiendo a un grupo de normas y reglamentos establecidos, sino por medio de un conjunto paralelo de modos de actuar, sentir, estilos de autoridad y e idiosincrasias determinados.

II. Culturas organizacionales nuevas formas de gestión de recursos humanos en empresas manufactureras de la región Toluca-Lerma: estudio empírico

En México en las estructuras de las organizaciones productivas poco se ha estudiado acerca de la importancia de las culturas organizacionales, en especial su importancia en esta nueva economía global donde se impone el trabajo productivo a través de redes, trabajo en equipo, y donde se rescata la importancia del aprendizaje organizacional.

Esta parte tiene como objetivo identificar tipos de cultura organizacional existentes en las empresas manufactureras de la región Toluca-Lerma.

Las empresas concentradas en la zona industrial Toluca-Lerma se nutren del mercado de trabajo local. Gran parte del personal ocupado se caracteriza por su origen rural y campesino. Al inicio del proceso de industrialización en los sesentas, era común la combinación de las actividades agrícolas junto con la industrial. Las características socioculturales de estos núcleos de población, tal como el trabajo colectivo con gran proporción de trabajo familiar han influido desde entonces en la dinámica del sistema productivo industrial. Patrones de comportamiento propios que remarcan la distancia del poder, así como relaciones grupales basadas en la familia organizada para la producción, la familia extensa, provienen de la actividad predominante antes de la instalación de la



industria, es decir, de la agricultura, y de los esquemas cognitivos que provienen de los pueblos y rancherías aledañas a las fábricas.

Actualmente en la industria llama la atención la contratación de mujeres para puestos de mando medio y como obreras, y se han estudiado sus estrategias ante la alta flexibilidad laboral. En términos de empleo se ha incrementado su participación del 21.8 % en 1990 a 31.4% en el 2010.

Se utiliza estudio de casos con investigación de corte descriptivo donde las experiencias de los participantes son especialmente importantes. La selección de los casos que integran el presente estudio se realizó teniendo en cuenta su especial idoneidad para explicar el objeto de investigación. Se trata de empresas grandes, exportadoras, productivas y que representan a los principales sub-sectores de la economía mexicana: empresas del sector metal-mecánico, alimentos y químico.

Se trabaja con 14 empresas, 4 del sector metal-mecánico, 4 del sector alimentos y 6 del sector químico.

Aplicamos el instrumento OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument de Cameron & Quinn, 2006). El cuestionario comprende 24 preguntas, agrupadas en seis dimensiones claves de la cultura organizacional, entre ellas, las características dominantes de la organización, el estilo de liderazgo que impregna a la organización, la dirección o el estilo que caracteriza el trato a los empleados y cómo es el entorno de trabajo, los lazos o mecanismos organizacionales que mantienen unida a la organización, las estrategias que definen las áreas de énfasis que impulsa la estrategia de la organización, los criterios de éxito que determinan cómo se define éste y lo que es recompensado y celebrado.

Se explicó la finalidad de los cuestionarios: la obtención de información para identificar las culturas organizacionales en la industria. Dichos cuestionarios fueron complementados con entrevistas semi-estructuradas a personal de recursos humanos.

Para el proceso de análisis retomamos las cuatro formas típico-ideales Cameron & Quinn, 2006, que nos sirven en la investigación como guía para determinar los tipos de culturas organizacionales:

La cultura organizacional *jerárquica* se puede definir por la existencia de una alta distancia de poder, identifica y destaca valores internos y de control.

La cultura organizacional que llamaríamos *el clan* es una red de relaciones sociales de la vida cotidiana basada en nexos y compromisos de lealtades, cuidado y procuración mutuos a mediano y largo plazo, que normalmente está centrada en la familia ampliada y basada en normas de acción comunicadas directamente.

La cultura *de mercado* se caracteriza por la lógica de acción de buscar la maximización de bienes individuales, transferibles y cuantificables mediante el intercambio inmediato, sin que se desarrollen relaciones sociales de compromiso entre los actores involucrados a mediano o largo plazo.



La cultura organizacional *adhocracia -profesión*, es identificada como una institución social basada en conjuntos específicos de actividades, competencias y orientaciones ocupacionales que están certificados socialmente. La identidad del mundo de producción se basa en una fuerte profesionalización. Existe una propensión a asumir el riesgo de iniciar nuevas empresas o actividades.

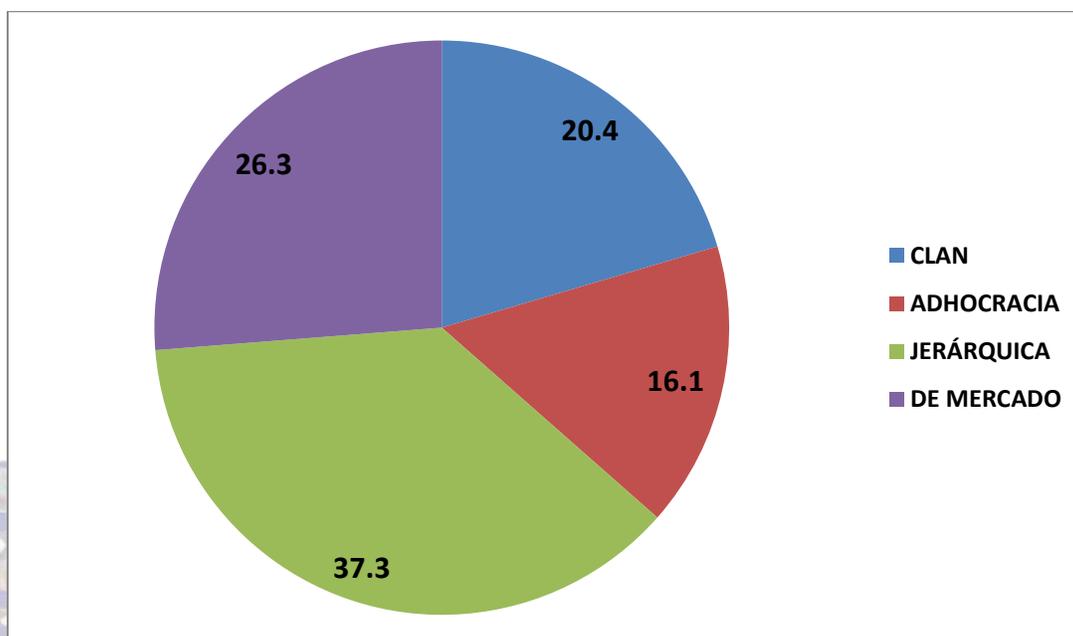
Resultados obtenidos

En el procesamiento del total de las respuestas, en el conjunto de la muestra de empresas, la ponderación más alta como se puede observar en el gráfico 1, la obtuvo la cultura organizacional jerárquica (37.3), seguida de la cultura organizacional de mercado (26.3), la de clan (20.4) y la adhocrática (16.1).

El tipo de cultura organizacional jerárquica, se puede definir en términos de la región, como paternalista-autoritaria, asociada a la alta concentración de poder del jefe, verticalidad asociada a la marcada jerarquía de los colaboradores en la empresa y desconfianza entre grupos de trabajo, características que podrían derivar en problemas de falta de compromiso organizacional, políticas objetivas de fomento a la producción, etc.

Asimismo, analizando la ponderación en cada una de las empresas, se observa que existe una gran predominancia de culturas jerárquicas. En cada una de las 14 empresas estudiadas se encontró que sobresalía la cultura organizacional jerárquica, aquella que incide en el control interno (en los términos de Cameron & Quinn) y en la distancia de poder (en los términos de Hofstede).

Gráfico n°1
Tipos de cultura organizacional predominantes en la manufactura



Fuente: Elaboración propia en base a cuestionarios.

En la región se reconoce que en el contexto industrial que comprende a una serie de empresas de origen local y/o nacional, pequeñas y medianas empresas, las culturas que responden a características que se derivan de un contexto bastante tradicional es lo común.

Por otro lado, se observa que la puntuación en cultura organizacional de clan no es tan amplia en estas grandes empresas. Pero tampoco es muy grande el porcentaje que define a las culturas organizacionales adhocráticas. No se identifican los lugares de trabajo como sitios dinámicos y emprendedores, sino como lugares muy controlados y estructurados, donde los procedimientos formales gobiernan lo que la gente hace o no debe de hacer, junto con la centralidad de la conducción y altas exigencias.

Finalmente, considerando los diferentes sub-sectores a los que pertenecen las empresas estudiadas, comparándolos se constatan diferencias. El sub-sector donde la cultura organizacional jerárquica tiene mayor peso, es el químico. En ninguno de los sub-sectores resalta la cultura organizacional adhocrática.

De allí, que pasamos a aplicar entrevistas y a realizar un análisis de los casos de forma individual y en profundidad. Las entrevistas se realizaron a personal de recursos humanos vinculados a empresas vinculadas a la producción flexible que han modificado comportamientos ante la competencia y los requerimientos de calidad del mercado internacional. En particular se identifican diversas estrategias respecto a nuevas formas de gestión de recursos humanos, que permiten sostener el tránsito hacia un nuevo tipo de cultura organizacional más horizontal, de gestión por competencias, aunque acotada a segmentos de su fuerza de trabajo identificada como “recursos humanos estratégicos”, así es que nos remiten a novedosas políticas de selección y formación (training).

Selección

En algunas empresas, pertenecientes al sector metal-mecánico, a diferencia de procesos de reclutamiento y selección que pasaban por la institución sindical, o por vinculación con familiares, las empresas recurren hoy empresas subcontratistas externas. Allí rescatamos novedosos procesos de selección que rompe con comportamientos tradicionales. Influye en la selección del personal obrero-operativo su asociación con el perfil deseado, que incluye conocimientos (escolaridad secundaria o preparatoria) y competencias. En el caso de personal de mando medio su asociación con el perfil deseado incluye conocimientos (escolaridad superior) y las competencias asociadas al puesto. Los puestos solicitados requieren profesionales de ingeniería (ingeniería industrial, metalúrgica, de calidad) y de administración, asociados a las tecnologías de la información, centrales para el manejo óptimo de las cadenas de proveeduría local e internacional. También se requiere personal bilingüe, con idioma inglés, capaz de establecer conversaciones fluidas de negocio (indispensable). Se prefiere jóvenes recién egresados de estas carreras o bien jóvenes con más de dos años de experiencia. Influye en la selección del personal operativo y superior el perfil y las competencias asociadas estrictamente a éste.

Observamos que se incrementa la participación de mujeres en la industria, quienes se incorporan como personal en las áreas de planeación, compras, áreas de atención a proveedores, atención a clientes, logística nacional e internacional, es decir, “recursos



humanos estratégicos”. La presencia de mujeres en la industria manufacturera no es sólo a nivel de profesionistas, sino también como operarias calificadas vinculadas directamente con los procesos de producción. Aquí se prefiere que no tengan experiencia profesional y conformarlas en la práctica, Esto porque, según las empresas, resultan más adaptables a las prácticas laborales diseñadas por ellas, y permite que el personal se desarrolle al interior de la planta según sus propios criterios. En general los operarios ingresan a la categoría más baja.

Entre las competencias que determinan una selección cuentan no sólo el grado de escolaridad, sino la aptitud/actitud, como disponibilidad y flexibilidad, la capacidad de aprendizaje y de adaptación a las nuevas condiciones.

Se encontró que existen políticas y reglamentaciones detalladas respecto a los procesos de selección. Además que el proceso se encuentra asociado al perfil del puesto, y a competencias, configurándose segmentos de mano de obra calificada, ya que existe creación de empleos calificados.

En algunas empresas encontramos normas novedosas como Códigos de Ética y programas de buenas prácticas laborales que los trabajadores de nuevo ingreso deben de firmar como aceptación, prácticas que van configurando nuevas culturas organizacionales.

“La empresa está comprometida a trabajar en un entorno multicultural, en el que existe un mutuo respeto y confianza de todos nuestros empleados...igualmente observaremos el mismo respeto para con los interés legítimos de aquellos con quienes nos interrelacionamos...seleccionaremos, contrataremos y promocionaremos a los empleados basándonos únicamente en la preparación y conocimiento necesarios para el trabajo que vayan a realizar” (Código de Ética, empresa de alimentos).

“Todos los empleados deben tener en cuenta el prestigio de la empresa en el cumplimiento de sus obligaciones. En cuanto a conducta frente a los colaboradores. Respetamos y protegemos la dignidad de todas las personas. No toleramos la discriminación o el acoso de nuestros colaboradores. ...” “En cuanto a relaciones con proveedores y clientes: Las normas internas para la aplicación de controles dobles (“principio de cuatro ojos”) y para la separación de funciones comerciales y de control, deben ser respetadas de forma estricta por todos los trabajadores. Los proveedores deben seleccionarse exclusivamente por méritos competitivos, basados en una comparativa de precios, calidad, desempeño e idoneidad de los productos o servicios ofertados...” “Los acuerdos o pactos accesorios de acuerdos que favorezcan o den un trato preferente a particulares en el contexto de la intermediación, la concesión, el suministro, la liquidación y el pago, están prohibidos... (Código de Ética, empresa metalmecánica).

Con estas normas internas, se afirma, se reducen los riesgos asociados a comportamientos inapropiados lo que permite junto con la alta tecnología, posicionarse frente a los competidores internacionales. Las nuevas prácticas –afirman- también dan sentido de



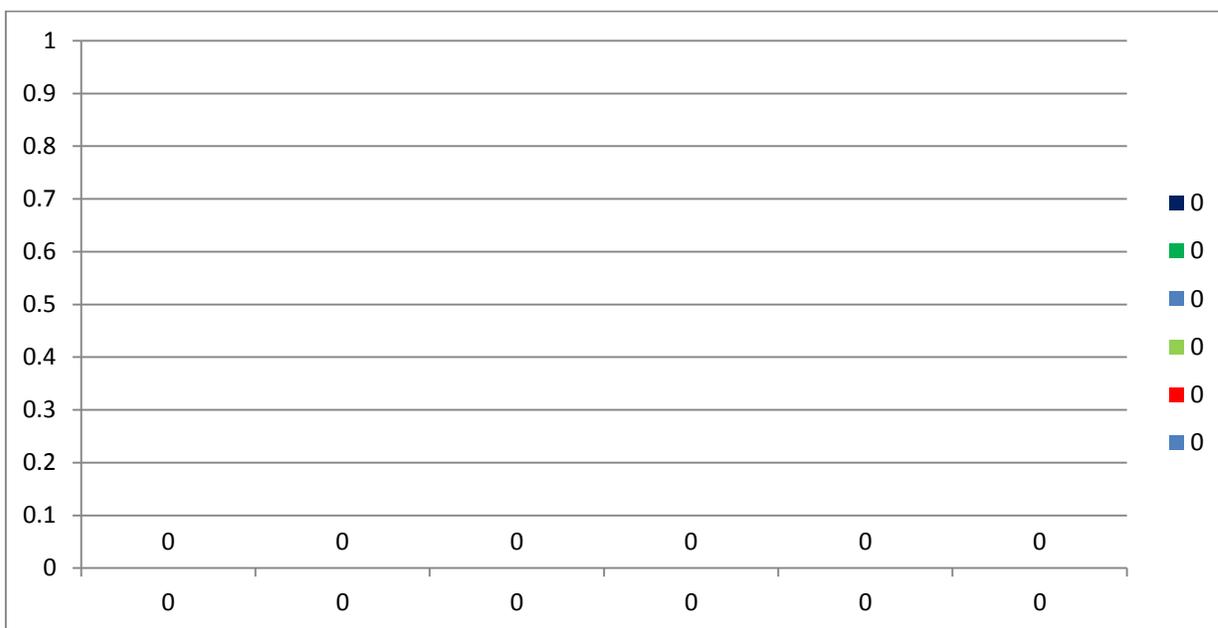
identidad y pertenencia a los empleados, por lo que se asocian a sus estrategias de mejora de productividad. Los espacios de innovación observados a partir de los procesos de selección en estas empresas parece coincidir con la tipología de adhocracia (en los términos de Cameron & Quinn, 2006).

En el resto de sectores los sistemas de contratación son bastante tradicionales, y muchas veces obedecen a lealtades más que a competencias.

Formación

Observando las características educativas del Estado al año 2010 que se muestra en el gráfico 2, se constata que predomina la educación básica.

Gráfico 2
Características educativas del Estado de México año 2010



Fuente: INEGI, Censo de Población y Vivienda 2010.

Sólo el 16.3% de su población cuenta con educación superior. Si a ello añadimos la calidad de la educación, existen grandes rezagos educativos. De allí que las empresas consideren en sus estrategias de productividad y competitividad la formación de conocimientos y competencias.

Las prácticas de recursos humanos incluyen la formación y el entrenamiento. El envío de productos libres de defectos dadas las presiones de calidad del mercado internacional, además, justo a tiempo ha motivado políticas de formación. Se inducen no sólo conocimientos para operar con las nuevas tecnologías, sino también se inducen nuevas formas de comportamiento (una cultura del esfuerzo y compromiso del trabajador).



En las entrevistas a empresas vinculadas a la producción flexible, se encontró que existen políticas de formación y capacitación bastante complejas, que distan sobremanera de meros cursos de inducción, además atienden a los diferentes perfiles de trabajadores.

❖ **Formación de operarios de alto desempeño**

Si bien hay áreas que concentran tareas rutinarias, hay otras que tienen actividades de mayor responsabilidad y que son claves. Las calificaciones de la mano de obra se incrementan con la utilización de maquinaria flexible en el trabajo cotidiano y siempre a cargo de personal especializado del área. El desarrollo de habilidades es sobre la marcha.

En lo que se refiere al uso de equipos y maquinaria, la capacitación es constante y amplia, y se encuentra formalizada en una serie de normas, donde la responsabilidad de capacitación corresponde a la empresa. Y no nos referimos a cursos de inducción iniciales o cursos respecto a la filosofía de la empresa, sino a estrictas técnicas de manejo de equipo y técnicas de control de calidad con capacitación específica para el puesto, que es proporcionada internamente durante las horas de trabajo por el personal de mayor experiencia directamente en la línea de producción. Se establece una relación maestro/aprendiz basada en la calificación y la experiencia del primero. Se apuesta al manejo de diversas máquinas y los cursos especializados que al respecto programa la empresa, son obligatorios y en la mayoría de los casos dentro de las horas de trabajo.

Observamos que el tipo de conocimientos técnicos que se programan se vinculan a las nuevas formas de organización del trabajo:

- En el cumplimiento de normas de calidad (CCC). En las plantas los círculos de calidad están generalizados, incorporados al total del personal productivo, pero se concentran en las áreas de mantenimiento, donde se ubican los trabajadores más capacitados, y se constituyen por promoción de los supervisores, del jefe de área, y de recursos humanos.
- En polivalencia: habilidades técnicas varias. Existencia de programas operativos de rotación de personal para adquirir formalmente la polivalencia y para el uso de diferentes máquinas, privilegiándose que el trabajador se dedique a las actividades donde tiene mejor desempeño.
- En las áreas de producción los operarios laboran bajo el concepto de trabajo en equipo y los líderes de los equipos son personal obrero seleccionados por sus conocimientos y trato con los trabajadores.
- En justo a tiempo: generación de habilidades para el seguimiento y control de la cadena.

❖ **Formación de ingenieros locales vinculados a área de producción:**

En diferentes áreas se trabaja con máquinas muy automatizadas y las tareas son complejas, allí la capacitación es permanente: En el uso de equipos, en el cumplimiento de normas de calidad (CCC), en polivalencia, en el diseño de procesos de manufactura, incluyen diseño de líneas, en el diseño de piezas, en la adaptación de equipos, en desarrollo de prototipos,



en desarrollo de dibujos de especificaciones técnicas del producto, en desarrollo de procesos automatizados, en solución a situaciones imprevistas, y en rápida solución a problemas (QRQC).

Es importante describir las tareas o funciones que constituyen las prácticas de los ingenieros. Las entrevistas remarcan variadas y sofisticadas competencias (especialistas de producción, mantenimiento y materiales, especialistas en recursos humanos, especialistas en logística, etc.) y a un nivel mayor figura el grupo de planeación compuesto por los gerentes. Parece ser que la interacción focalizada con los proveedores, la concertación sobre las modificaciones de procesos o especificaciones en el producto a cada instante, los espacios de flujos de información disponible en comunicación inter empresa obligan al cambio de relaciones intra empresa generando una dinámica novedosa que traspasa la cultura organizacional tradicional.

❖ **Formación depersonal de mando medio administrativo**

Se concentra en logística, informática, tecnología, negocios donde el nuevo entorno económico, comercial y tecnológico pone de manifiesto la importancia de información, servicios y conocimiento. De allí que este personal se conecta de inmediato con Programas especiales de aprendizaje de la organización productiva, formación de nuevas competencias, incluso con planes de carrera que orillan a formas de involucramiento, apostando a cierta identidad profesional.

Existen diferentes programas de capacitación, algunos son opcionales, otros obligatorios; algunos se realizan en el puesto de trabajo otros son externos, bajo la forma de talleres, cursos, etc.; algunos son integrales, otros son especializados. La formación varía según los perfiles de puestos, las trayectorias, los planes de carrera, y a diferencia de otros sectores, se da seguimiento sobre la formación recibida con evaluación de resultados al término de la misma o seguimiento del desempeño en corto período de tiempo.

Se pretende lograr un conjunto amplio de conocimientos y de competencias para el personal especializado, como la atención justo a tiempo y técnicas de control de calidad, todo dentro de un ambiente informacional, con un campo organizativo común que trasciende la región y que depende para su operación de una infraestructura tecnológica compartida. En particular, asimilan formas de conocimiento organizativo que circula dentro y fuera de las empresas. Los cursos tienen seguimiento y apuntan a objetivos definidos.

Los programas atienden las diferentes áreas a las que pertenecen los trabajadores, considerando la complejidad tecnológica y organizativa que exige el producto o más bien los clientes.

Observamos que estos programas se orientan a la formación de competencias, acorde al puesto. Algunos de éstos parecen orientarse hacia una mayor autonomía atendiendo inercias de dependencia, también se orientan a lograr capacidad de decisión de sus mandos medios, atendiendo a cierta forma de gestión, no tan marcadamente autoritaria.



Estas estrategias empresariales novedosas evidentemente obedecen a la necesidad de aumentar la calidad, el tiempo de entrega, aumentar la productividad y desenvolverse sin problema ante la flexibilidad de su sistema productivo, es decir las exigencias de competitividad externa, pero también muestran cambios en las culturas organizacionales. Con estas nuevas propuestas parece transitarse hacia culturas organizacionales adhocráticas en especial asociadas a determinados segmentos de su población laboral, equipos funcionales de alto desempeño que podemos identificar como “recursos humanos estratégicos”.

Conclusiones

En México el interés por la cultura organizacional es reciente, aparece vinculado al nuevo y complejo contexto de cambios económicos, competencia global y mercados globales, cambios tecnológicos y nuevas formas de organización del trabajo. En un contexto dominado por los cambios en la economía global, y dada la fuerte vulnerabilidad económica, la competitividad basada tanto en tecnología como en recursos humanos adquiere importancia, así como la calidad de las instituciones públicas y privadas, y con ello, el interés no sólo en las políticas globales y políticas macro económicas, sino el interés en el estudio de nuestras organizaciones, en particular, en aspectos relacionados con la organización interna de la producción.

La investigación pone de manifiesto la necesidad de que las organizaciones lleven a cabo el análisis de la influencia del ambiente externo que les rodea en su actividad organizacional, pero también la evaluación de sus capacidades internas, entre ellas la cultura organizacional.

La noción de cultura organizacional que asumimos nos permite incidir en percepciones, juicios, supuestos, creencias, valores y comportamientos que se presentan arraigados en relaciones sociales y prácticas organizacionales, que se expresan y reconstruyen en las interacciones cotidianas en el lugar de trabajo, que identificamos finalmente con determinado tipo de cultura organizacional.

Uno de los hallazgos más importantes es la estrecha correspondencia entre las formas de organización y las culturas locales.

Dentro del objetivo de identificar tipos de culturas organizacionales a partir de estudio de casos de empresas manufactureras del Estado de México, se detectan culturas organizacionales tradicionales, predomina en la región Toluca-Lerma una cultura organizacional jerárquica, caracterizada por el autoritarismo empresarial, con mezcla de paternalismo así como formas de gestión tradicionales.

Atendiendo al estudio realizado, estas prácticas parece ser que no van en detrimento de la eficacia laboral si se trata de organizar la producción mediante secuencias de tareas fragmentadas y rutinarias, sin ofrecer oportunidades de formación o promoción, segregando con firmeza concepción y ejecución. En estos lugares, la cultura tradicional con los comportamientos que implica, incluso es reconocida como efectiva y funcional, y aún se asocia a productividad, aunque encuentra escollos si se trata de fomentar verdadero trabajo



en equipo, la creatividad y la innovación, en tanto aprendizaje organizacional. Así, en la mayoría de las firmas del conjunto de los sectores económicos de la región, suele pasarse por alto las diferencias en las estrategias respecto a la gestión de la fuerza de trabajo y en la cultura organizacional. Los programas organizacionales son concebidos y vistos como un apoyo suplementario y parcial, más que como una alternativa de organización que estuviera orientada a la modificación sustantiva de las relaciones de trabajo en el piso de la fábrica. Siguen vigentes lenguajes tradicionales: “recomendación mata competencia” atendiendo a los procesos de selección, o bien “allí cuando tenga te lo mando” atendiendo a los sistemas justo a tiempo.

Algunas empresas que presentan modelos de producción flexible y un alcance más global, parecen transitar hacia culturas organizacionales identificadas como adhocráticas, en especial en determinados segmentos de su población laboral que podemos denominar como “recursos humanos estratégicos”. Estas empresas parecen llevar la iniciativa en los cambios, frente a organizaciones más tradicionales. Las estrategias de estas empresas obedecen a la necesidad de desenvolverse sin problema ante la flexibilidad de su sistema productivo, frente a las exigencias de competitividad externa: formas de gestión atendiendo a competencias, políticas de selección y programas de formación de personal obedecen a propuestas considerando la alta tecnología involucrada y su efecto en el producto y en el proceso, pero van recomponiendo los mercados internos de trabajo, configurando segmentos de trabajadores calificados al margen de la tradicional cultura organizacional, lo que lleva a pensar en el tránsito hacia culturas organizacionales diferentes.

Se constata el diferenciado tejido social que se está configurando en los diferentes sectores productivos. Las prácticas organizativas se traducen en variados procesos de innovación, de los que con el tiempo, tal vez irrumpen nuevas “culturas organizacionales locales”.

Sin embargo, estos procesos se alejan de las concepciones posfordistas, tareas pendientes son los niveles de salarios, las condiciones de trabajo con horarios superiores a la clásica jornada laboral, la intensidad en las tareas, y estrechos controles tecnológicos ya no necesariamente burocráticos, que impactan en la calidad de vida laboral.

Las representaciones de los trabajadores sobre su trabajo y capacitación varía, en unos la capacitación, los ascensos, y la movilidad se plantea cotidianamente, por lo menos en técnicos, asistentes de ingeniería, o personal de mando medio, pero también les preocupa la intensidad del trabajo y la alta responsabilidad en el manejo de equipos y tratamiento de la información. En cuanto al personal operativo, niveles de salario, la inseguridad laboral, la intensidad del trabajo son la preocupación central.

La promoción de organizaciones económicamente eficientes y socialmente valiosas es un reto pendiente, y orilla a pensar en el rol de los otros actores laborales. Por ejemplo, la presencia del Estado para impulsar la difusión del desarrollo tecnológico considerando a las empresas nacionales, destaca también la ausencia de consideración y discusión de propuestas por el sector sindical.



Referencias

- Barba, Antonio y Pedro Solís (1997) *Cultura en las organizaciones*. México.
- Bhagat, Rabi, Steers Richard (Eds.) (2009) *Cambridge Handbook of Culture, Organization and Work*. UK, Cambridge University Press.
- Burrell, G. (1988), “Modernism, postmodernism and organizational analysis 2: the contribution of Michel Foucault” en *Organization Studies*, 9:221-35.
- Burrell, Gibson y Gareth Morgan. (1979), *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, New Hampshire, Heinemann.
- Cameron, Kim & Robert Quinn (2006) *Diagnosing and Changing Organizational Culture*, USA, Jossey-Bass
- De la Garza, Enrique (coordinador) (1998) *Modelos de industrialización en México*. México, Plaza y Valdés editores, Universidad Autónoma Metropolitana.
- ENOE. Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo.
- Hassard, John and Martin Parker (1994), *Towards a New Theory of Organizations*, USA, Routledge.
- Hatch, Mary Jo (2006), *Organization Theory. Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*, New York, Oxford University Press
- Hofstede, Geert (1991), *Culture and Organizations. Software of the mind*, Londres, Mc Graw Hill.
- Hofstede, Geert (2010) *Culture´s Consequences*, USA, Sage Publications.
- Keyton, Joann (2005) *Communication and Organizational Culture. A key to understanding work experiences*. USA, UK: SAGE
- March, J. y J. Olsen (1997) *El redescubrimiento de las organizaciones. La base organizativa de la política*. Fondo de Cultura Económica, México.
- Martin, Joanne (1992), *Cultures in Organizations. Three Perspectives*, New York, Oxford University Press.
- Martin, Joanne (1988) *Measuring Organizational Culture. Mixing Qualitative and Quantitative Methods*. In Michael Owen Jones, Michael dane Moore y Richard Christopher Snyder, *Inside Organizations. Understanding the Human Dimension*. USA: Sage Publications.

