

# LA INFLUENCIA DE LA CULTURA Y DEL ESTILO DE GESTIÓN SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL. ESTUDIO DE CASO DE LA MEDIANA EMPRESA EN LA DELEGACIÓN IZTAPALAPA

IRENE J. GUILLÉN MONDRAGÓN

Licenciada en Administración y maestra en Estudios Organizacionales por la Universidad Autónoma Metropolitana – Iztapalapa y actualmente Estudiante del Doctorado en Estudios Organizacionales. Profesora Investigadora del Departamento de Economía y de la Licenciatura en Administración de la Universidad Autónoma Metropolitana. Miembro del Área de investigación Planeación Estratégica de las empresas y del Cuerpo Académico “Estrategia empresarial mexicana”.  
ireneguillen\_mondragon@hotmail.com

ALMA PATRICIA ADUNA MONDRAGÓN

Licenciada en Psicología y maestra en Psicología educativa por la Universidad Nacional Autónoma de México. Profesora Investigadora del Departamento de Economía y de la Licenciatura en Administración de la Universidad Autónoma Metropolitana. Miembro del Área de Estudios organizacionales y del Cuerpo Académico “Estudios Organizacionales”.  
almaaduna@yahoo.com.mx

Fecha de recepción: 20-06-2007

Fecha de corrección: 21-12-2007

Fecha de aceptación: 28-02-2008

## RESUMEN

El objetivo del presente documento es mostrar la influencia de la cultura y del perfil cultural, sobre el clima organizacional en las empresas del giro industrial de la Ciudad de México, ubicadas en la Delegación Iztapalapa. Para abordar el estudio de la cultura y el clima organizacional se recurrió al análisis organizacional y al estudio de caso comparativo de medianas empresas, con la finalidad de conocer el grado de asociación entre las variables culturales y las del clima organizacional y su relación con el estilo de gestión en la definición del clima laboral. Los resultados obtenidos en este estudio, permiten conocer especificidades de algunas empresas mexicanas y proporcionan elementos

de análisis para una mejor comprensión de las empresas en México. Estudiar el clima organizacional ayuda a esclarecer de este modo, las ‘causas’ de la satisfacción en el trabajo, y a entender la problemática que enfrentan las pequeñas y medianas empresas mexicanas (PYMES).

## PALABRAS CLAVE

Cultura, clima organizacional, pequeñas y medianas empresas (PYMES), estudio de caso, estilo de gestión.

**Clasificación JEL:** M14

## ABSTRACT

*The Cultural and management style influence on the organizational climate. Case research of the medium enterprise at Iztapalapa.*

This document analyzes the cultural and profile cultural influence on the organizational climate of organizations located at Iztapalapa's area, in México City. The approach to the culture and the organizational climate was done by organizational analyses and comparative case study about medium enterprises looking for the degree of association between the culture, the organizational climate and the relationship with the management style in the definition of the labour climate. The results recognize the specificities and particular char-

acteristics of some Mexican enterprises, and provide analysis tools that allow a better understanding of the enterprises in Mexico. The approach to the organizational climate allows an understanding of factors related with work satisfaction and the problems small and medium Mexican enterprises (PYMES) have to face.

#### **KEY WORDS**

Culture, organizational climate, small and medium enterprises (PYMES), case study, management style.

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones mexicanas no pueden sustraerse al proceso de competitividad actual, tampoco a las nuevas formas de organización, ni a los diferentes enfoques empresariales o paradigmas administrativos tales como la cultura organizacional, la calidad total o el clima organizacional por mencionar algunos. Modelos cuya filosofía y valores se transfieren a las organizaciones y transforman el moderno concepto de recursos humanos por el de capital social, admitiendo que un mejor desempeño organizacional requiere del rol activo y del compromiso de todos los integrantes de las organizaciones.

En este escenario de transformaciones se presentan diferentes tendencias administrativas que promueven la transferencia y apropiación de tales modelos empresariales para el logro de los objetivos organizacionales, por tal motivo es frecuente observar que en la gran empresa de los países desarrollados se confiere importancia al análisis de la cultura, del clima organizacional y del estilo de gestión, entre otros, debido a que en alta medida contribuyen a un mejor desempeño organizacional.

Las modas administrativas no han pasado desapercibidas en nuestro país; la presencia de empresas globales y sus prácticas gerenciales, así como la participación de algunas grandes empresas nacionales en la competencia global han contagiado

a las pequeñas y medianas empresas mexicanas (PYMES, por sus siglas) a reproducir las nuevas prácticas administrativas. Tales conductas isomórficas nos conducen a indagar cómo es este hecho social en el contexto mexicano, específicamente en las PYMES.

## JUSTIFICACIÓN

Actualmente, somos testigos de los diferentes discursos –académico, político, empresarial y administrativo– que señalan la importancia de las PYMES. En ellos es claro el alto nivel de confianza que se deposita en esas organizaciones para el desarrollo económico y social.<sup>1</sup>

En el ámbito económico se valora entre otras virtudes la importancia de sus aportaciones a las cadenas productivas y el servicio que prestan a la gran empresa, por lo que se les considera como elementos fundamentales para el crecimiento del país, mientras que en la esfera social se reconoce su contribución a la cohesión social y a la movilidad económica de los individuos, gracias a la generación de empleo. No obstante la importancia que se les asigna a estas unidades económicas,<sup>2</sup> poco se conoce de ellas, dado que han sido escasamente favorecidas por los estudios de caso. En cambio, se conoce más de la situación de las grandes empresas, esto en gran medida gracias a los productos del discurso académico y del de la consultoría, como es el caso de la

1 El presidente F. Calderón propone fortalecer el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas: para tal efecto creó la Comisión Mexicana para las Pequeñas y Medianas Empresas; en ella se inscriben el Fondo PYME, el FONAES y los Programas de Financiamiento al microempresario, entre otros apoyos. Asimismo, gestionará la apertura de Oficinas de Sistema de Apertura Rápida de Empresas (SARE, por sus siglas).

2 En el Diario Oficial de la Federación se establecen los criterios de estratificación de las empresas en México, ver Cuadro 1. En el Cuadro 2 se muestra el total de empresas por estrato y actividad económica.

obra de Peters y Waterman (1994), entre otros, los cuales muestran, por ejemplo, la importancia que se le confiere al estudio de la cultura y del clima organizacional en aras de un mejor desempeño organizacional e individual.

Esta investigación tiene como objetivo primordial mostrar la influencia de la cultura y del perfil cultural sobre el clima organizacional de empresas del giro industrial de Ciudad de México ubicadas en la Delegación Iztapalapa. Es importante señalar que el Distrito Federal está constituido por dieciséis delegaciones, entre ellas Iztapalapa.

## I. SITUACIÓN ACTUAL DE LAS PYMES EN MÉXICO

En todo el mundo existen empresas de diferente dimensión, las variables o criterios que se toman en cuenta para su clasificación difieren en cada país. En el caso de México, el ordenamiento de las empresas lo

instituye la Secretaría de Economía, para ello establece como criterios de estratificación el número de empleados y la actividad económica, dando como resultado la clasificación que se presenta en el Cuadro 1. En ella se presentan cuatro tipos de organización: micro, pequeña, mediana y gran empresa. Es importante señalar que en el caso de la microempresa no puede considerarse el cero como un número válido, ya que se requiere por lo menos de un empleado –o dueño– en el negocio.

En el Cuadro 2 se muestra la composición de empresas en México, en términos de participación porcentual. Se puede observar que el mayor número de establecimientos económicos lo constituye la microempresa con el 95.7% del total, mientras que el objeto de estudio de este trabajo está en el estrato de las PYMES con un 4% del total. Los tres tipos de empresas antes señaladas constituyen el 99.7 % del total.

**Cuadro 1.** Estratificación de las empresas en México

Sector / Tamaño	Industria	Comercio	Servicios
Microempresa	0 – 10	0 – 10	0 – 10
Pequeña empresa	11 – 50	11 – 30	11 – 50
Mediana empresa	51 – 250	31 – 100	51 – 100
Gran empresa	251 empleados en adelante	101 empleados en adelante	101 empleados en adelante

Fuente: Diario Oficial de la Federación (2002).

**Cuadro 2.** Composición de sector económico en México (Tamaño y actividad. Participación porcentual)

Tamaño	Sector			Total
	Industria	Comercio	Servicios*	
Micro	94.4 %	94.9 %	97.4 %	95.7 %
Pequeña	3.7 %	4.0 %	1.6 %	3.1 %
Mediana	1.7 %	0.9 %	0.5 %	0.9 %
Grandes	0.4 %	0.2 %	0.4 %	0.3 %
Total	100 %	100 %	100 %	100 %

Fuente: Censo Económico 1999 \*Servicios Privados No Financieros

Empresas ubicadas en el Distrito Federal, por delegación:

**Cuadro 3.** Unidades económicas y personal ocupado por delegación en el D. F.

Entidad/Delegación	Número de empresas	Número de personal ocupado	Porcentaje de participación en el empleo
Distrito Federal	344,074	2'397,262	100%
1) Álvaro Obregón	16,251	151,903	6.3%
2) Azcapotzalco	16,188	156,519	6.5%
3) Benito Juárez	24,561	270,380	11.2%
4) Coyoacán	17,556	127,373	5.3%
5) Cuajimalpa de Morelos	3,893	27,363	1.1%
6) Cuauhtémoc	60,809 (17.67%)	522,988	21.8%
7) Gustavo A. Madero	40,705	172,370	7.1%
8) Iztacalco	15,008	97,527	4.0%
9) Iztapalapa	56,024 (16.28%)	242,774	10.1%
10) Magdalena Contreras	4,379	13,916	0.5%
11) Miguel Hidalgo	21,834	333,318	13.9%
12) Milpa Alta	2,829	6,089	0.002%
13) Tláhuac	8,701	25,153	1.04%
14) Tlalpan	14,464	83,139	3.4%
15) Venustiano Carranza	29,784	124,113	5.1%
16) Xochimilco	11,088	42,341	1.7%

Fuente: Elaboración propia, con base en los Censos Económicos de 1999

En el Cuadro 3, se puede observar que la delegación Iztapalapa contribuye con el 16% al total de unidades económicas ubicadas en el Distrito Federal y con el 10% de empleos.

**Figura 1.** Organización política por delegación en el Distrito Federal



Fuente: INEGI, 2007

## 2. CULTURA, ESTILO DE GESTIÓN Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS PYMES

En este trabajo, mediante un estudio de caso, se analiza la relación que hay entre la cultura, el estilo de gestión y sus efectos sobre el clima organizacional; factores que permiten entender la problemática que enfrentan las PYMES debido a la influencia de una cultura nacional –que presenta diferencias en las dimensiones de distancia de autoridad, individualismo-colectivismo, masculinidad-feminidad y aversión a la incertidumbre– frente a las presiones de la competencia global y al cambio de valores; como el *empowerment*, el trabajo en equipo, y la polivalencia –por mencionar algunos– que demandan los nuevos modelos gerenciales.

Desde el punto de vista teórico se puede señalar que la cultura y el clima organizacional están intrínsecamente vinculados. La cultura constituye la base fundamental en la que se define y explicita el clima organizacional; este último, factor clave en la percepción del trabajador y uno de los elementos fundamentales en el logro o fracaso de la productividad individual y organizacional (Kinicki y Kreitner, 2003; Davis y Newstrom, 2002). Para entrar en el análisis del estudio de caso es importante tener presente algunos enfoques conceptuales acerca de las nociones de cultura –nacional–, de estilo de gestión y de clima organizacional.

### 2.1 Cultura y estilo de gestión

El constante avance tecnológico y sus efectos sobre la esfera económica, social y natural, han forzado a los

directivos de las empresas norteamericanas, desde inicios de los años ochenta, a la búsqueda de nuevas formas de control social y de estructuras organizacionales efectivas con el fin de lograr la cooperación entre jefes y subordinados y el desarrollo del potencial humano necesario para la modernización (Solís, 1994). Es así como surge el interés por tomar en cuenta la cultura de la organización.

En este sentido, la Teoría de la Organización considera a la organización como una entidad social en donde sus miembros encuentran sentido a su existencia, es decir, un lugar donde comparten valores, creencias y costumbres. Los elementos que provienen de una cultura local-nacional se introducen en la organización y facilitan la construcción de una identidad propia. Como lo diría Bennet (1985): La cultura puede entenderse como “un conjunto unido de maneras de actuar..., maneras de pensar... y (...) maneras de sentir...” (Solís, 1994, p.63) de un grupo de individuos las cuales se heredan y transmiten de generación en generación permitiéndoles reconocerse y ser reconocidos.

Entre las nociones más conocidas de cultura está la de Hofstede (1980, p.21), para él la cultura es “la programación mental colectiva que distingue a los miembros de un grupo humano de otro”, de ahí se derivan los esquemas mentales de cada individuo; con el concepto de cultura el autor describe a sociedades enteras (naciones). Molin (1989) dice que desde otro enfoque la cultura se considera como un conjunto de normas, rutinas y mitos que se transmiten de generación en generación. Por su parte, Mintzberg *et al* (1998), señala

que la cultura está representada en todo lo que rodea al hombre, por ejemplo: la comida, la forma de vestir, las manifestaciones de arte, la música y el lenguaje; mecanismos esenciales en la transmisión, preservación y enriquecimiento de la cultura.

Estas definiciones permiten fortalecer la idea del predominio de una cultura local-nacional en las diferentes sociedades y de su influencia en la conducta de los individuos que las conforman. De ahí que quienes dirigen las organizaciones deban tomar en cuenta los valores culturales y a partir de ellos construir la cultura organizacional.

La orientación de la organización como una parte activa de la sociedad entera (Solís, 1994), en la que se manifiesta el sistema de valores mayor, faculta el análisis del rol de las dimensiones de la cultura nacional y del estilo de dirección sobre el clima organizacional. El enfoque de cultura nacional de Hofstede, distingue un grupo de cuatro dimensiones:<sup>3</sup> Distancia de poder, Individualismo-Colectivismo, Masculinidad-Feminidad y Aversión a la incertidumbre. Estas dimensiones culturales, así como los estilos de gestión propuestos por Tannenbaum y Schmidt (1958): autocrático, persuasivo-paternalista, consultivo y participativo determinan el estilo de dirección actual e intervienen en la percepción de los trabajadores respecto al clima organizacional que impera en su organización.

Las dimensiones de la cultura nacional consideran algunos valores

principales que permiten establecer índices para determinar las diferencias o similitudes culturales en un país y entre estilos de dirección. Los índices se ubican entre una escala de nivel de percepción alto, medio y bajo, y son los siguientes: PDI (Power Distance Index), para la distancia de poder; 2.- IND, para el Individualismo-Colectivismo; 3.- MAS, para la Masculinidad – Feminidad; 4.- UAI o AV (Uncertainty Aversion Index), para la aversión al riesgo.

La percepción y el comportamiento de los subordinados están inspirados por tales dimensiones. Asimismo, a partir de ellas se define el estilo de gestión que dirige sus actividades y el clima organizacional en el que se desarrolla su vida laboral.

## 2.2 Clima organizacional

El clima organizacional es una realidad imprescindible en las organizaciones, que surge de las relaciones existentes entre los diversos subsistemas y que constituye una ligazón entre individuos y ambiente (Davis y Newstrom, 2002).

Se habla de clima cuando se hace referencia a las propiedades normalmente permanentes de un entorno laboral, que son percibidas y vivenciadas por los miembros de la organización y que ejercen influencia sobre su comportamiento en el trabajo. Es una vivencia real pero subjetiva, dependiente de la percepción y de los valores de cada individuo (Guillén y Guil, 2000).

3 Originalmente Hofstede considera cuatro dimensiones culturales para el estudio comprensivo de la cultura nacional y para conocer cómo influye ésta en los valores en el lugar de trabajo. Sin embargo, en estudios posteriores descubre que la importancia que la sociedad da al tiempo también debe tomarse en cuenta para este tipo de análisis, ya que esta variable es diferente en cada país, surgiendo una nueva dimensión a la que denomina orientación a largo plazo versus orientación a corto plazo.



Peiró (1984) conceptualiza al clima organizacional como:

- a) Una percepción subjetiva de la organización, sus miembros, sus estructuras y sus procesos, que
- b) presenta aspectos comunes, a pesar de las diferencias individuales,
- c) basados en indicios o elementos objetivos del ambiente y que, además,
- d) actúa como antecedente de la conducta de los sujetos, cualidad que le confiere su verdadera importancia.

El clima refleja cómo las organizaciones en su conjunto difieren unas de otras en cuanto a las conductas que en ellas se observan. Esas diferencias son determinadas y puestas de manifiesto por aspectos tales como los procedimientos operativos estándar, la estructura global de la organización y otras pautas de conducta que son tácitas pero poderosas (Robbins, 2000).

Asimismo, el medio ambiente en el que se desenvuelve la organización determina en gran medida su clima, ya que influyen en ella el lugar, el tiempo, el sector, el ambiente político, el nivel económico, la cultura y el ambiente físico, entre otros factores.

Por otro lado, debe señalarse que el comportamiento en la organización no solo es resultado de los factores organizacionales existentes (externos e internos), por lo que es importante considerar las percepciones que tenga el trabajador en relación con:

- Los factores de liderazgo y las prácticas de dirección (autocrá-

tico, persuasivo-paternalista, consultivo y participativo).

- El sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.).
- Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivos, apoyo social, interacción entre individuos, etc.).

El clima organizacional se explica entonces, a través de la manera como el individuo lo percibe y dicha percepción afecta el comportamiento, además de los factores de tipo físico y psicológico que se complementarán con las aptitudes y características que cada individuo posee en particular.

Rodríguez (1999) señala que las variables del ambiente físico, estructurales, del ambiente social, personales y las propias del comportamiento organizacional, ofrecen una visión más amplia del campo de acción del clima al interior de la organización, ya que abarcan todos y cada uno de los factores que pertenecen a la interacción de los individuos con su medio laboral. Tienen además consecuencias positivas tales como: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc., y consecuencias negativas como inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, etc.

### 3. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

Debido a los procesos de mundialización y a las profundas transformaciones en las diferentes realidades sociales, las organizaciones se ven inmersas



en escenarios de mayor incertidumbre, situación que las obliga a reflexionar sobre problemáticas de carácter subjetivo y de percepciones —entre las que se pueden mencionar el género, la cultura y el clima organizacional, entre otras— además de las de carácter racional; consideraciones que difícilmente pueden ser abordadas integralmente por el método de investigación cuantitativo, debido a que se busca analizar la realidad social.

De tal manera que es a través de la investigación cualitativa<sup>4</sup> como se da cuenta de la riqueza de la realidad empírica. Sin embargo, debe anotarse que estas nuevas consideraciones conllevan el problema de la medición; valoración que en las Ciencias Sociales considera los criterios que elige el investigador para su construcción. Así, la medida es vista como una construcción social que permite asociar números, objetos, personas o grupos, etc. (Cicourel, 1964 y 1982), para la medición o evaluación de los fenómenos sociales.

La metodología de investigación cualitativa presenta una visión hermenéutica que utiliza un proceso interpretativo más personal para comprender la realidad. Buena parte de la investigación cualitativa toma en cuenta que el individuo crea, modifica e interpreta el mundo en que se encuentra y enfatiza lo único, lo particular (Gutiérrez *et al.*, 2006). De tal manera que esta metodología

es útil para captar “el sentido y el significado” de una realidad determinada a partir del punto de vista del sujeto y derivado de sus propias experiencias subjetivas, es decir, de la percepción.

En particular, el estudio de caso permite explicar la realidad de ciertos fenómenos organizacionales contemporáneos en contextos específicos cuyo sentido y dirección interpretativo-cualitativa no busca deducir principios generales, sino más bien conocer el fenómeno estudiado a partir del punto de vista del sujeto a conocer.

Según Yin (1993), el estudio de caso es ideal cuando se necesita una investigación profunda y holística. Este autor señala tres tipos de estudios de caso: i) exploratorio, ii) explicativo y iii) descriptivo. El último es el que se aplica para el análisis de cuatro empresas mexicanas. Esta metodología permite conocer las percepciones que los individuos tienen del clima organizacional y la influencia de la cultura en las mismas.

**Problema:** ¿Cuál es la influencia de la cultura y del estilo de gestión dominante sobre el clima organizacional en las organizaciones objeto de estudio?

**Hipótesis<sup>5</sup>**

H<sub>1</sub>: El estilo de gestión en las empresas A, B, C y D mexicanas es autoritario.

4 La metodología de investigación cualitativa, surge en la segunda mitad del siglo XIX (Rodríguez, Gil y García, 1996).

5 La argumentación teórica para el planteamiento de las hipótesis está basada en el estudio realizado por Hofstede (1980) en 40 países en filiales de IBM. Los puntajes encontrados por este autor en IBM-México son: en la dimensión de distancia de poder 81; en la dimensión de aversión a la incertidumbre 82; en la dimensión de individualismo 30; y en la dimensión masculinidad 69. Para situar a cada dimensión entre el nivel alto y el bajo, estableció un rango teórico de 0 a 100.

H<sub>2</sub>: Las dimensiones de distancia de poder, masculinidad-feminidad y aversión a la incertidumbre, son características importantes en las empresas A, B, C, y D mexicanas.

H<sub>3</sub>: La dimensión de individualismo-colectivismo se presenta débilmente en las empresas A, B, C y D (normal) mexicanas.

**Unidades de análisis:** La información para el análisis cultural y del clima organizacional la aportaron los operarios, los empleados y directivos de cuatro empresas ubicadas en la delegación Iztapalapa:

**A:** Empresa de maquila y confección. Dedicada a la elaboración de prendas de vestir: casual y deportiva, para dama y caballero. Sus productos son: playeras con estampado y sin él, pantalones de mezclilla, pants completos, sudaderas, camisetas, chamarras, bermudas, shorts y calcetas. El 80% de la ropa que aquí se elabora es distribuida para su venta en Walt-Mart, el 20% lo distribuye a pequeñas y medianas empresas y el 10% restante se exporta a los Estados Unidos, principalmente al estado de California. El número de empleados en la empresa es de 250, de los cuales se encuestaron 35 mujeres y 5 hombres con un rango de edad de 18 a 45 años.

**B:** Empresa dedicada a la fabricación y a la comercialización de calentadores de agua para uso doméstico e industrial. Cuenta con 179 empleados; 80% labora en el área de producción y el 20% en el área administrativa. Las unidades de análisis para este caso de estudio fueron 34 hombres y 2 mujeres

con un rango de edad de 18 a 47 años, del área operativa.

**C:** Empresa distribuidora industrial dedicada a procesar y distribuir papeles kraft de atentique. Realiza actividades de operaciones de reembobinado, corte y hojeado, así como laminación por extrusión, recubrimientos siliconados y termosellantes e impresión por flexografía y rotograbado. En la empresa laboran 200 empleados. El cuestionario fue aplicado a 44 sujetos del área operativa (laminadores, ayudantes en general, cortadores, etc.) de género masculino.

**D:** Empresa de la industria textil orientada a la fabricación de hilos y tejidos de punto. Dado que la empresa tiene 250 empleados y tomando en cuenta la estratificación de la Secretaría de Economía, la empresa pertenece al sector de las medianas empresas. Las unidades de análisis para este caso de estudio fueron 9 mujeres y 33 hombres, los cuales oscilan entre los 20 y los 64 años de edad.

## **Variables independientes**

### ***Definiciones conceptuales***

*Cultura:* Se refiere a “la programación mental colectiva que distingue a los miembros de un grupo humano de otro” (Hofstede, 1980, p.21). Es el conjunto de valores compartidos entre los miembros de una sociedad mediante los cuales dan sentido a su interacción.

*El estilo de gestión – dirección-:* Se entiende como el “arte de dirigir una empresa con la tarea de establecer flujos de utilidad económica y social

para quienes la forman”, (Camargo, 2001, p.32), e involucra la forma en que se toman las decisiones organizacionales.

### **Definiciones operacionales**

Las contribuciones teóricas de Hofstede<sup>6</sup> en relación con las dimensiones de la cultura nacional y su influencia sobre la percepción del estilo de gestión sirven para interpretar y explicar la interacción, cultura y clima organizacional del estudio de caso que nos ocupa, asimismo, permite hacer inferencias respecto al estilo de dirección imperante en las organizaciones analizadas.

Aunque el instrumento diseñado por Hofstede para estudiar la influencia de la cultura nacional en el estilo de gestión no se aplicó, sus dimensiones incluyen las variables que definen el clima organizacional (Figura 2). Por otro lado, la evaluación que los integrantes de las organizaciones le confieren a las variables del clima organizacional –alta, media o baja coincide con la ponderación de las dimensiones culturales.

El modelo de Hofstede considera cuatro dimensiones culturales, con sus correspondientes índices.

### **Las dimensiones son:**

**Distancia de poder (PDI):** Se refiere al grado por el cual los miembros de una sociedad aceptan como normal la inequidad humana, en áreas como la del prestigio, la riqueza y el poder.

**Individualismo / colectivismo (IND):** El individualismo se relaciona con las sociedades en las que los lazos entre los individuos son débiles: se espera que cada quien se preocupe por sí mismo, mientras que en el colectivismo, los individuos están integrados en grupos fuertes y cohesivos, dentro de éstos la vida se desarrolla en una mutua protección a cambio de una incuestionable lealtad.

**Masculinidad / feminidad (MAS):** Esta dimensión refiere la clasificación que una sociedad hace de los individuos en función del género. En una cultura masculina, la sociedad establece roles sociales claramente diferenciados para hombres y mujeres: los hombres se cree deben ser asertivos, fuertes y enfocados al éxito material; mientras que se considera que las mujeres deben ser modestas, tiernas y preocupadas por la calidad de la vida.

La cultura femenina da cuenta de una sociedad en la que los roles sociales correspondientes a los géneros se entremezclan. Por ello, se presume que tanto los hombres como las mujeres deben ser modestos, delicados y preocupados por la calidad de la vida.

**Aversión al riesgo (AV):** Describe el grado en el cual los miembros de una cultura se sienten amenazados por la incertidumbre que representa lo nuevo y lo desconocido que genera el futuro.

<sup>6</sup> Hofstede realizó una investigación en 40 países, en donde se ubicaban filiales de IBM. Los índices encontrados por este autor en IBM-México son: PDI-81(alto, cercano a 100); AV-82 (alto, cercano a 100); IND-30 (bajo, cercano a cero); MAS-69 (alto, cercano a 100). Para situar a cada dimensión entre el nivel alto y bajo, estableció un rango teórico de cero a 100.

## **Variables dependientes**

### **Definición conceptual**

*Clima organizacional:* Son las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y que pueden afectar su productividad y eficiencia (Brunet, 2004).

### **Definición operacional**

Los datos sobre el clima organizacional se obtuvieron mediante la aplicación de la Escala de Ambiente Laboral de Moos e Insel (1986).

### **Instrumento**

#### *Clima organizacional*

Para medirlo se aplicó la Escala de Ambiente Laboral (Moos e Insel, 1986). Comprende 10 subescalas que miden el ambiente organizacional de diferentes tipos de lugares de trabajo y evalúa tres dimensiones fundamentales.

*Dimensión de relaciones:* Integrada por las subescalas de compromiso, cohesión y apoyo del supervisor.

*Compromiso:* Grado en que los empleados están interesados e involucrados en sus tareas.

*Cohesión:* La extensión en la cual los empleados son amistosos y se apoyan unos a otros.

*Apoyo del supervisor:* Se refiere al grado en el cual la dirección apoya a los empleados y los anima a colaborar entre ellos.

*Dimensión de desarrollo personal:* Integrada por las subescalas de autonomía, orientación hacia la tarea, presión en el trabajo.

*Autonomía:* Trata sobre el grado en el que los empleados son animados a ser autosuficientes y a tomar sus propias decisiones.

*Orientación hacia la tarea:* Es el grado de énfasis sobre la buena planeación, eficiencia y realización de las tareas.

*Presión en el trabajo:* Es el grado en que la presión del trabajo y la urgencia del tiempo dominan el ambiente laboral.

*Dimensión de mantenimiento y cambio del sistema:* compuesta por las subescalas de claridad, control, innovación y ambiente físico.

*Claridad:* Evalúa el grado en que los empleados conocen lo que se espera de ellos en su rutina diaria y cómo son comunicadas las reglas y políticas.

*Control:* Se refiere al grado en que la dirección utiliza las reglas y la presión para mantener a los empleados bajo control.

*Innovación:* Trata sobre el énfasis que se pone sobre la variedad, el cambio y nuevos enfoques en el trabajo.

*Ambiente físico:* Se refiere al grado en que el entorno físico contribuye a hacer agradable el trabajo.

La escala está integrada por 90 preguntas, cada subescala está evaluada por 9 preguntas y el tipo de respuesta es dicotómico: Sí o No

## **Tipo de investigación**

Estudio de caso comparativo-descriptivo y análisis organizacional de cuatro medianas empresas en el que participaron ciento sesenta y dos personas de las diversas áreas laborales de la empresa.

## **4. RESULTADOS**

Los resultados permiten conocer especificidades de las empresas mexicanas estudiadas y proporcionan elementos

de análisis para una mejor comprensión de la riqueza empresarial en México. Para el análisis y la interpretación de los hallazgos de la evidencia empírica se utiliza la teoría de Hofstede y la de Moos e Insel; la primera, para el análisis cultural y del estilo de gestión, y la segunda para conocer el clima organizacional.

En primera instancia es importante mostrar los factores que definen las dimensiones culturales –los cuales se presentan en el Cuadro 4– y que permiten la comprensión del comportamiento de los individuos en el trabajo, y en segundo lugar, presentar la relación de las dimensiones culturales con las variables que se consideraron para determinar el clima organizacional –Figura 2–.

La relación teórica cultura nacional - clima organizacional puede obser-

varse en la Figura 2. La distancia de poder se relaciona con la presión en el trabajo, el apoyo del supervisor y el control. El individualismo-colectivismo y la masculinidad–feminidad con el compromiso, la autonomía, la cohesión y el ambiente de trabajo y finalmente la aversión al riesgo tienen una estrecha relación con la orientación a la tarea, la claridad en las reglas y la innovación.

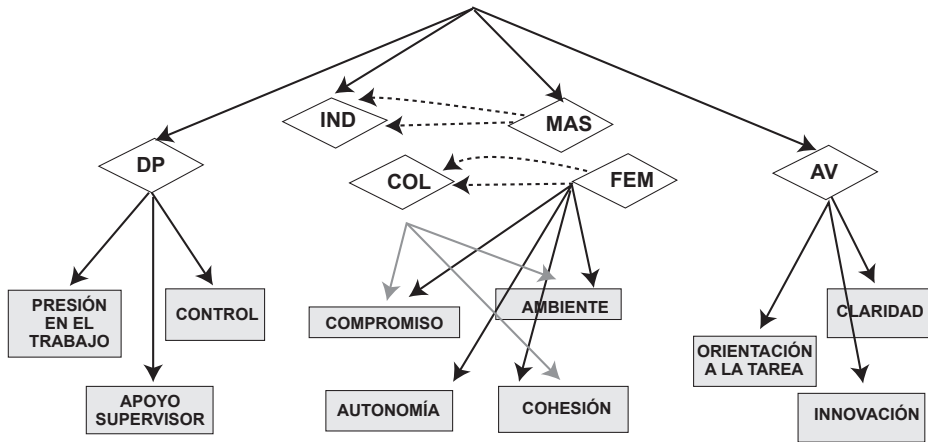
La vinculación entre las diferentes variables de estudio representadas indica la convergencia que en un momento dado tienen la cultura y el clima como procesos sistémicos de la organización. En este sentido se propone un modelo que articule la cultura y el clima organizacional por su influencia en los individuos y su efecto en el comportamiento organizacional.

**Cuadro 4.** Elementos centrales de las dimensiones culturales para la comprensión del comportamiento de los individuos en el trabajo

Distancia de poder	Individualismo-Colectivismo	Masculinidad - Feminidad	Aversión al riesgo
* Estilo de Toma de Decisiones	<i>Tiempo para la vida personal</i>	Asignación de tareas en función del género.	* Orientación a las reglas y la dependencia de los expertos
* Temor a la autoridad	* El tiempo para el trabajador	<i>Rol Masculino:</i> Agresividad, ambición, competencia, éxito y logro económico	* La estabilidad en el empleo
* Preferencia por un estilo de toma de decisiones	* Libertad	<i>Rol Femenino:</i> *Alimentación, bienestar y protección	* El estrés y el nivel de nerviosismo en el trabajo
	* Desafío	*Afecto	
	<i>Tiempo para la empresa</i>	* Cariño, y	
	* Uso de habilidades en el desempeño de la tarea	*Comprensión	
	* Las condiciones físicas del lugar de trabajo		
	* La capacitación que le ofrece la empresa		

Fuente: Elaboración propia basado en Hofstede (1980).

**Figura 2.** Modelo: dimensiones de la cultura nacional y variables del clima organizacional



DP: Índice de distancia de poder

MAS-FEM: Índice de masculinidad-femineidad

IND-COL: Índice de individualismo-colectivismo

AV: Índice de aversión a la incertidumbre

Fuente: Elaboración propia basado en Hofstede (1980) y Moos e Insel (1986).

## ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DEL ESTUDIO DE CASO

La distancia de poder o de autoridad (DP) que existe en las organizaciones entre el jefe y los subordinados es hasta cierto punto natural y socialmente aceptada, es un modelo que se transfiere de la sociedad a la organización. Esta distancia evidentemente afecta las condiciones de trabajo; en el caso de las empresas mexicanas, una distancia de autoridad alta explica la percepción de mayor presión en el trabajo y de un elevado control social dentro de la organización. Asimismo, determina el grado de disposición del superior para apoyar a los subordinados.

Por otro lado, las dimensiones duales: individualismo-colectivismo (IND) y masculinidad-feminidad (MAS), inciden en la forma en que los miembros de la organización se perciben en

el trabajo y en el grado de compromiso que asumen con su actividad –tareas–. Así como en la perspectiva de su ambiente laboral y de la participación individual y colectiva para el logro de las metas. Resultados que requieren de un ambiente físico propicio, desde el punto de vista de los interesados.

Por su parte, la aversión al riesgo (AV) se refiere a la incertidumbre que experimentan los individuos de una organización debido a los procesos de cambio que enfrentan constantemente. Inseguridad que de alguna manera la organización debe manejar mediante el establecimiento de reglas y políticas de trabajo claras, que expliciten lo que se espera de ellos. Por otro lado, la seguridad en el empleo es uno de los elementos centrales para conseguir la colaboración de los empleados en los procesos de cambio

tecnológico y/o administrativo, así como para el desempeño eficiente de las tareas.

La dinámica de interacción entre las dimensiones culturales refiere la forma en que se relacionan los miembros de la organización, el desarrollo personal y laboral que logran y muestran el apego a las normas organizacionales, esto explica de alguna manera el tipo de clima organizacional que impera en cada organización.

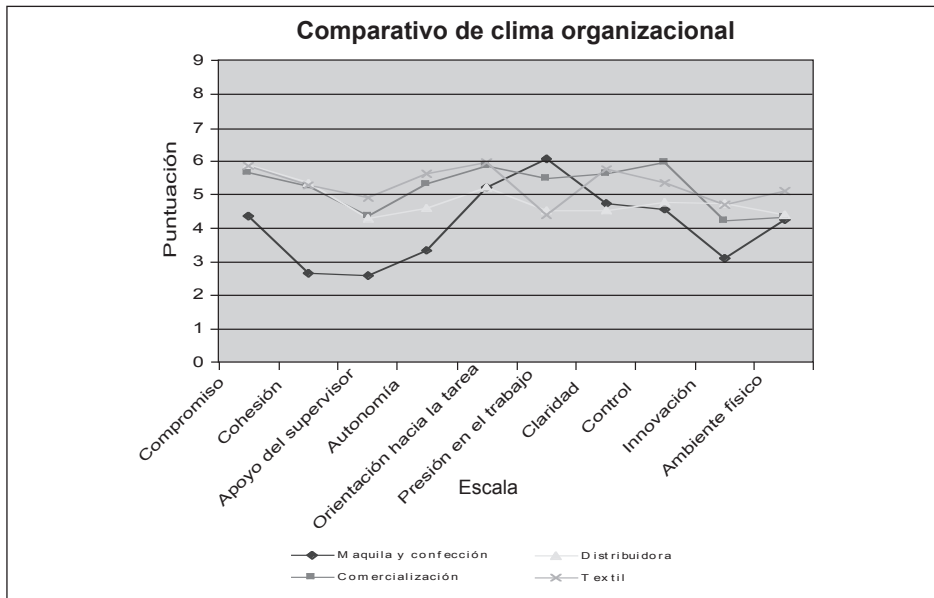
Los resultados de la presente investigación conducen a algunas reflexiones preliminares, y permiten conocer la situación del clima organizacional de cada una de las empresas analizadas. Clima que también responde a las especificidades de cada una de ellas, entre las cuales se pueden mencionar la dimensión, la actividad económica, el tipo de

tecnología que se utiliza, el tipo de producto que se maneja, la ubicación geográfica, el tipo de propiedad y el estilo de dirección, por mencionar algunas.

En la Gráfica 1 se presentan los resultados de las cuatro empresas objeto del estudio, con la finalidad de poder visualizar comparativamente el comportamiento organizacional de cada una de ellas y de ahí poder colegir el clima organizacional vigente en cada organización.

La gráfica muestra las percepciones del clima organizacional que sugieren una tendencia a percibir un clima de alta presión y control en el trabajo, sin embargo, los perfiles de las empresas estudiadas en el sector industrial de Iztapalapa no se ven afectados negativamente por estas variables. Esto se debe, entre otras razones, a la tendencia positiva

**Gráfica 1.** Comparativo de clima organizacional



**Fuente:** Elaboración propia con base en los resultados de la investigación de campo



que muestran el compromiso, la cohesión, la orientación a la tarea, la autonomía y la innovación, elementos fundamentales de las relaciones humanas que permiten a sus participantes identificarse con su empresa, con su actividad y contribuir al logro personal y organizacional. Por ello se puede decir que existe un clima organizacional deseable.

## CONCLUSIONES

Una consideración importante es la reflexión respecto a la influencia de las variables culturales en la percepción del clima organizacional. En México, se acepta de manera natural un alto índice de autoridad (Kras, 1991; Hofstede, 1980), el cual dentro de la organización se ve reflejado en un estilo de dirección persuasivo paternalista –aunque en algunos casos es autoritario–, que impone una alta presión y control sobre los subordinados. Asimismo, en la cultura mexicana existe un alto grado de aversión a la incertidumbre el cual trata de reducirse; la organización reduce el nivel de incertidumbre mediante la vigilancia de los trabajadores y el establecimiento de normas que los subordinados deben cumplir. Los trabajadores por su parte, experimentan menor temor cuando hay reglas claras, las cuales ponen en práctica para defender sus intereses.

De la misma forma, las percepciones positivas en las esferas del compromiso y la cohesión se explican por el alto índice de colectivismo que existe en la sociedad mexicana. Es claro que en las culturas menos favorecidas económicamente, exista una alta tendencia al colectivismo, es decir, hacia la solidaridad, por ello es natural que

estos valores se trasladen a las organizaciones lo cual favorece un clima organizacional de lealtad y de un alto grado de cohesión normal.

Con los resultados del estudio se puede dar cuenta de la influencia de la cultura y del estilo de dirección en el clima organizacional, por lo tanto, se aceptan las hipótesis de trabajo acerca de que el estilo de gestión en las empresas A, B, C y D es autoritario, las dimensiones de distancia de poder, masculinidad-feminidad y aversión a la incertidumbre, son características importantes en el desempeño de las empresas A, B, C y D y que la dimensión de individualismo-colectivismo se presenta débilmente en las cuatro empresas. Sin embargo, es importante reconocer que no se pueden hacer generalizaciones y que como lo muestran los resultados, no todas las organizaciones tienen el mismo comportamiento organizacional –como el caso de la empresa de maquila y confección- aun dentro de una misma cultura nacional, por lo que es importante buscar y atender las especificidades que hacen la diferencia.

Finalmente, debe resaltarse la importancia de considerar en estudios posteriores variables atributivas tales como el nivel educativo de los trabajadores, debido a que cuando es básico limita la permisividad por parte de la empresa para considerar la importancia de sus posibles contribuciones en la mejora de los procesos de trabajo e innovaciones en los productos, especialmente esto se puede observar en el caso de la maquila y confección, actividad en la que los requisitos de ingreso no demandan un nivel educativo alto.

## BIBLIOGRAFÍA

- Camargo, F. (2001). *Management. Mundo Ejecutivo*, Vol. XXXVII (XXII), 261, 132-133.
- Cicourel, A. (1964). La medida y las matemáticas. *El método y la media en sociología*, 31-67.
- Cicourel, A. (1982). Teoría y método en la investigación sobre el terreno. *El método y la media en sociología*, 31-67.
- Brunet, L. (2004). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Editorial Trillas.
- Davis, K. & Newstrom, J. W. (2002). *El comportamiento humano en el trabajo*. México: Editorial McGraw-Hill.
- Guillén, C. & Guil, R. (2000). *Psicología del trabajo para relaciones laborales*. México: Ed. McGraw Hill Interamericana.
- Guillén, I. J. & Pomar, S. (2005). Estilos de Gestión en la Pequeña Empresa: Encuentros y desencuentros. *Revista Administración y Organizaciones*, 1(14), 9-36.
- Gutiérrez, S., Guillén, I. J. & Valladares, C. E. (2006). La relevancia de la metodología cualitativa en los estudios de caso socio-organizacionales (pp. 285-309). *Análisis Social e Identidades*. México: UAM - Plaza y Valdés.
- Hofstede, G. (1980). Culture's Consequences. *International Differences in Work-Related Values*. London: SAGE.
- Kinicki, A. & Kreitner, R. (2003). *Comportamiento organizacional. Conceptos, problemas y prácticas*. México: McGrawHill.
- Kras, E. (1991). *La administración mexicana en transición*. México: Grupo Editorial Iberoamérica.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (1998). The design school, Strategy formation as a process of conception and the entrepreneur school. *Strategy Safari. A guided tour through the wilds of strategic management* (pp. 23-45; 123-148). New York: The Free Press.
- Moos, R.H. & Insel (Eds) (1986). *Work environment scale, Manual*. Palo Alto, CA: Ed. Consulting Psychologist Press.
- Peiró, J.M. (1984). *Psicología de la Organización*. Madrid: UNED.
- Pedersen, J. (1989). *Organizational cultures in theory and practice*. England: Avebury & Gaver.
- Peters, T. & Waterman, R. (1994). *En busca de la excelencia*. México: Ed. Norma.
- Robbins, S. (2000). *Comportamiento organizacional, teoría y práctica*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Rodríguez, G., Gil, J. & García, E. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. España: Aljibe Málaga.
- Rodríguez, M. (1999). *Diagnóstico organizacional* (pp. 35-67 y 157-175). México. Editorial: Alfa Omega.
- Solís, P. (1994). Cultura organizacional y transferencia de modelos organizacionales: Un proceso complejo de carácter tecnológico y cultural. *Argumentos para un debate sobre la modernidad*, 13, 49-66.
- Tannenbaum, R. & Schmidt, W. H. (1958). How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review*, march-april.
- Yin, R. (1993). Case Study Research. Design and Methods. *Applied Social Research Methods Series*, 5.

## OTRAS FUENTES

Becerril, I. (2007). En marcha, política integral de apoyo a pequeñas empresas. *El Financiero*, 7269.

Diario Oficial de la Federación (DOF), 30 de diciembre de 2002. <http://www.diariooficialdigital.com>

Instituto Nacional de Geografía y Estadística (INEGI), Censos Económi-

cos de 1999, Recuperado el día 20 de abril de 2007. [http://www.inegi.gob.mx/censos económicos 1999](http://www.inegi.gob.mx/censos_economicos_1999).

Instituto Nacional de Geografía y Estadística (INEGI), Censos Económicos de 1999, Recuperado el día 20 de abril de 2007. [http://cuentame.inegi.gob.mx/mapas/pdf/entidades/div\\_municipal/pdfdelegcolor.pdf2007](http://cuentame.inegi.gob.mx/mapas/pdf/entidades/div_municipal/pdfdelegcolor.pdf2007) 