

**VII Congreso Latinoamericano de Estudios del Trabajo. El Trabajo en el siglo XXI,  
Cambios, impactos y perspectivas.**

**GT 11: Empresas, Empresarios, Modelos Productivos y Trabajo**

**Resumen ampliado de la Ponencia: Culturas organizacionales en empresas manufactureras  
de la Región Toluca-Lerma, Estado de México.**

**Autor: Dra. Rosa Silva Arciniega**

**Profesora Investigadora de la Universidad Autónoma del Estado de México**

**rsarciniega@yahoo.com.mx**

## **Culturas organizacionales en empresas manufactureras de la Región Toluca-Lerma, Estado de México**

### **Resumen**

Este trabajo tiene como objetivo caracterizar culturas organizacionales de empresas manufactureras de la región Toluca-Lerma, Estado de México y destacar la complejidad del proceso de configuración de los modelos productivos, llamando la atención sobre la existencia de formas y caminos propios de organización.

Algunas empresas grandes y modernas que presentan un alcance más global han introducido modificaciones en sus formas de organización y gestión del trabajo y reflejan diferentes culturas organizacionales. El paso a considerar determinados comportamientos que atentan contra la productividad constituye una estrategia empresarial para aumentar la competitividad en el contexto internacional; sin embargo, saca a luz elementos cruciales sobre la gestión del trabajo local a partir de las distintas configuraciones (económicas, políticas, culturales) y formas de intervención de los actores locales.

Palabras clave: cultura organizacional, tipologías de cultura organizacional, nuevas formas de gestión de recursos humanos.

## **Objeto**

Ante el proceso de globalización la necesidad de organizaciones competitivas y que representen una ventaja estratégica, se hace evidente. En los tiempos que corren, junto con la inversión en tecnología, y las políticas macroeconómicas, el aspecto organizacional se convierte en un factor importante en la elevación de la productividad y en la dinámica de innovación de empresas e instituciones.

En los últimos años la cultura organizacional ha cobrado una importancia fundamental en los países que intentan tener un lugar en el mundo global actual, considerando tecnología, perfeccionando la gestión de su capital intelectual, elevando la calidad de vida en el trabajo, trascendiendo la visión de corto plazo al estimular proyecciones de competitividad y proyectos con mayor valor agregado. La globalización se ha dejado sentir en las organizaciones, obligándolas a ser competitivos y a desarrollar estrategias para tal fin.

En el contexto internacional, la naturaleza de los recursos humanos se transforma, y el cambio organizacional se percibe como la capacidad de crear condiciones de trabajo eficientes y ambientes de innovación con calidad de vida laboral. En México sin embargo esta temática no ha sido motivo de interés sino hasta hace poco.

En el Estado de México, ante el cambio de modelo de desarrollo, la respuesta inicial de muchas empresas se centró en una vía tecnológica que podía pasar por alto las diferencias en las estrategias respecto a cuestiones organizacionales. En otras empresas con fases adelantadas de reestructuración productiva, los programas organizacionales fueron 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. Más adelante, las gerencias empezaron por reconocer empíricamente las correlaciones significativas entre varios índices de desempeño organizacional, como ausentismo, accidentes, incapacidades, alta rotación interna y externa con merma en la eficiencia y calidad. Ello ha dado pie a propuestas de mejor conocimiento

de nuestras organizaciones. A nivel empresas el surgimiento de nuevas formas de organización ha ayudado también a incidir en la dimensión cultural.

La globalización lleva a las empresas e instituciones a organizarse de manera diferente para lograr articularse al proceso en forma más competitiva. El nuevo entorno económico, comercial y tecnológico 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, que les permita desarrollar una serie de ventajas competitivas, con las cuales puedan hacerle frente a la competencia internacional y alcanzar un lugar favorable en el mundo de la competencia global.

La promoción de organizaciones económicamente eficientes y socialmente valiosas es un reto. En un contexto dominado por los cambios en la economía global, y dada la fuerte competencia económica, la competitividad basada tanto en tecnología como en la calidad de las instituciones públicas y privadas adquiere importancia y con ello, el interés en el estudio de las culturas organizacionales. Necesitamos entender mejor nuestras culturas organizacionales si queremos tener alguna posibilidad de aunar competitividad con fines de desarrollo de nuestra región, en el nuevo contexto de la globalización.

En la literatura organizacional se observa que en empresas e instituciones con mayor productividad, no sólo cuenta el alto nivel tecnológico, nuevas formas de organización del trabajo, fuerza de trabajo calificada, sino también aquellas donde los trabajadores de todos los niveles de la organización se encuentran con un ambiente laboral que potencia su trabajo, creatividad y compromiso con dichas organizaciones. Por el contrario, existen culturas organizacionales identificadas como obstáculo para la productividad y la calidad.

## **Objetivo**

Este trabajo tiene como objetivo caracterizar culturas organizacionales de empresas manufactureras de la región Toluca-Lerma, Estado de México y destacar la complejidad del proceso de configuración de los modelos productivos, llamando la atención sobre la

existencia de formas y caminos propios de organización incidiendo en la cultura organizacional.

### **Metodología**

Aplicación de instrumento para identificar el tipo de cultura organizacional en trabajadores del sector automotriz y de autopartes. Así como entrevistas en profundidad con encargados de Recursos Humanos de empresas del sector automotriz y de autopartes. Se incluyen también otros sectores tal como alimentos y químicos, por ser también representativos de la región.

### **Resultados**

Algunas particularidades respecto a las culturas organizacionales se detectan en la región bajo estudio. En la mayoría de las empresas predomina una organización tradicional, caracterizada por el autoritarismo empresarial, con mezcla de paternalismo así como las formas de gestión tradicionales. Existe escasa descentralización de las decisiones, y pocos estímulos aún siendo polivalentes y capacitados, lo que frena el involucramiento y las potencialidades de las nuevas tecnologías y formas de organización del trabajo.

El involucramiento de los trabajadores resulta bajo y cada vez son más practicadas las formas grupales de trabajo pero con dificultades (simulación de culturas de calidad, donde se dan mezclas parciales del justo a tiempo y la calidad, etc.).

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.

Dentro del objetivo de caracterizar culturas organizacionales a partir de estudio de casos de empresas del Estado de México, pueden rescatarse nuevas formas organizacionales, donde junto a la tecnología se agregan nuevas formas de gestión de recursos humanos. Empresas competitivas de nivel internacional iniciaron procesos de nuevas formas de

organización y nuevas formas de gestión de recursos humanos que involucran cambios en las culturas organizacionales de los que con el tiempo, tal vez irrumpen nuevas “culturas del trabajo locales”, parece ser serán resultado de una combinación de culturas jerárquicas con aparición de adhocracias.

Algunas empresas nacionales han tenido que cambiar sus comportamientos y prácticas en orden a competir y hasta sobrevivir. Sin embargo, se detectan culturas organizacionales tradicionales que más que orientarse a estrategias de modernización laboral apuntan a una limitada participación en el campo económico productivo. Se identifican nuevas tecnologías, nuevas formas de organización del trabajo, con métodos como la calidad total y el justo a tiempo, nuevas calificaciones, pero también estilos de gestión bastante tradicionales que responden a culturas organizacionales “paternalistas autoritarias”, pues permanecen los distinguos jerárquicos interiorizados desde décadas atrás, atendiendo a la gran distancia de poder, que existe en los lugares de trabajo, mismas que se complementan con relaciones de clientelismo entre los grupos en el trabajo. Así, no obstante los cambios en el ámbito tecnológico, es posible constatar en términos del estudio de GLOBE la presencia de culturas organizacionales que caracterizan a México en los términos de “the paternalistic and in group collectivist orientation”.

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, 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. Por lo que la promoción de organizaciones económicamente eficientes y socialmente valiosas continúa siendo un reto

La información recabada ayudó a comprender el diferenciado tejido social que se ha construido en las diferentes ramas de la industria. A través de la observación de algunas estrategias empresariales, empiezan a revelarse algunos patrones socio-culturales ante una serie de contingencias económicas.

En México, organizaciones modernas constituidas por empresas grandes de alta productividad, parecen llevar la iniciativa en los cambios, frente a organizaciones más

tradicionales, destacando la ausencia de consideración y discusión de estas temáticas por parte del sector sindical. Finalmente los estudios de caso nos llevan a considerar que las culturas organizacionales llegan a tener componentes regionales, que junto con la consideración del estudio de culturas organizacionales atendiendo a los diferentes sectores de la economía, aún están por explorar.

Se exige mayor productividad para reducir costes, flexibilidad para crear captar segmentos menudos del mercado y calidad para atraer a los consumidores, pero también se podría demandar calidad, en un sentido algo distinto: que la producción se efectúe en condiciones de trabajo dignas y salubres, mejores condiciones laborales y salariales, mejores medios de trabajo y una supervisión más responsable de acuerdo con las diversas realidades y contingencias en las cuales intervienen.

## Referencias

Arciniega, Rosa (2012) Informe DAAD. Proyecto Culturas Organizacionales y Productividad.

Arciniega, Rosa (2011) *Culturas del trabajo, culturas organizacionales y desempeño productivo en empresas e instituciones del estado de México*, México, Eón Ediciones.

Arciniega, Rosa (2003) *Modernización empresarial y corporativismo en el sector textil*, México, Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Cameron, Kim & Robert Quinn (2006) *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. USA, Jossey-Bass

De la Garza, Enrique (2010) El modelo económico neoliberal y los límites de las configuraciones productivas, en *México, Trabajo y Modelos Productivos en América Latina*, Enrique de la Garza y Julio César Neffa (compiladores), Buenos Aires, Argentina, CLACSO.

De la Garza, Enrique (coordinador) (2006) *Tratado Latinoamericano de Sociología*, México, Barcelona, Anthropos Editorial y Universidad Autónoma Metropolitana-Ixztapalapa.

De la Garza, Enrique (coordinador) (1998) *Modelos de industrialización en México*. México, Plaza y Valdés editores, Universidad Autónoma Metropolitana.

De la Garza, Enrique (1995) "Introducción", *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo. Paradigmas de la Sociología del Trabajo*, año 1, n° 1, México: Asociación Latinoamericana de Sociología del Trabajo.