



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA**

**UNIDAD IZTAPALAPA**

**DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES**

**DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA**

**LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA  
EN LA EMPRESA INTEGRADORA:  
UN CASO DE ESTUDIO**

TESIS QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:  
MAESTRO EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES  
PRESENTA

**GÓMEZ VELASCO ENRIQUE**

DIRECTOR DE TESIS  
MTRO. AYUZABET DE LA ROSA ALBURQUERQUE

DICIEMBRE DE 2004

## CONTENIDO

Introducción	1
Justificación	5
Planteamiento del problema	7
Capítulo 1 La PYME en busca de alternativas de organización	11
1. Definición de organización y empresa	11
1.2 Clasificación y tipos de empresa	16
2. Características de la PYME en México	20
2.1 Problemática de la PYME en México	27
Capítulo 2 La Empresa Integradora como alternativa de organización	36
1. La empresa integradora	36
1.1 Antecedentes de la Empresa Integradora	39
1.2 Los distritos industriales y su relación con la Empresa Integradora	43
2. Las particularidades del caso mexicano, y las primera experiencias asociativas	49
2.1 Desempeño de la Empresa Integradora en México	50
2.2 Factores de éxito para el desarrollo de una Empresa Integradora	53
2.3 Grupo de servicios e ingeniería de proyectos, un caso de éxito	58
3. Etapas para la formación de una Empresa Integradora	60
3.1 Mecanismo de decisión para establecer una Empresa Integradora	66
3.2 Ventajas de la utilización del modelo de Empresa Integradora	68
4. La Empresa Integradora, Crítica y reflexión	73
	76
Capítulo 3 Los supuestos de la cultura organizacional	77
1. El papel de la cultura organizacional	78
1.1 La cultura organizacional como variable externa	78
1.2 La cultura organizacional como variable interna	96
2. El Sistema Socioestructural y su Influencia en la Cultura Organizacional	108
3. La cultura organizacional como medio de influencia	113

Capítulo 4 Metodología para el estudio de la cultura organizacional	121
1. Estudio de caso	122
2. La metodología cualitativa	124
3. La pertenencia del método cuantitativo en esta investigación	129
4. El método heurístico	134
5. La entrevista y la observación como métodos de investigación naturales de la metodología cualitativa	140
5.1 Tipos de entrevista	142
5.2 El papel de la observación	145
6. Definición de variables para el estudio de caso	146
7. Diseño de la entrevista	148
7.1 Entrevista para el nivel directivo	149
8. diseño de la encuesta para mandos medios y operativos	151
Capítulo 5 Estudio de caso	153
1. Características Generales de INTEGRAREC	153
1.1 Misión visión, valores, ideología y compromiso INTEGRAREC	156
1.2 Estructura organizacional	159
1.4 Percepción e interpretación de los aspectos generales que dieron origen a INTEGRAREC en el nivel directivo	172
2. Percepción e interpretación de la cultura organizacional en INTEGRAREC en el nivel directivo	177
3. Percepción e interpretación de la cultura organizacional en INTEGRAREC en el nivel gerencial	196
4. Percepción e interpretación de la cultura organizacional en INTEGRAREC en el nivel medio y operativo	213
5. Análisis comparativo de la cultura organizacional en INTEGRAREC	225
Capítulo 6 Conclusiones	232
1. La cultura organizacional y sus implicaciones en el desempeño	232
2. La cultura organizacional revelaciones finales	243
Bibliografía	258
Anexos	262

# Introducción

En México la representatividad e importancia de la Pequeña y Mediana Empresa (PYME) es cada vez mayor, por ello, fortalecer, e impulsar el crecimiento de estas unidades productivas es de vital importancia para nuestro país. Por medio de la PYME es posible crear y sostener el desarrollo económico, generando empleos, incrementando la capacidad productiva y desarrollando modelos de organización que contribuyan a mejorar su competitividad.

Uno de los grandes retos que el país enfrenta consiste en revertir la falta de competitividad de la PYME y el alto índice de mortalidad de estas organizaciones<sup>1</sup>, mejorando radicalmente sus procedimientos y sobre todo incrementando la calidad de los productos o servicios que ofrecen, para prolongar sus ciclos de vida. Pero este desafío en sí mismo es demasiado complicado, pues no basta con modificar el comportamiento y características de nuestras organizaciones, por el contrario, se requiere de una serie de transformaciones que van mas a fondo, nos referimos a modificar las políticas publicas, económicas, de desarrollo y fomento industrial, y sobre todo realizar estudios sobre la problemática organizacional que enfrenta la PYME, para poder comprender su funcionamiento y comportamiento ante diversas situaciones.

---

<sup>1</sup> Para efectos del desarrollo de esta tesis las pequeñas y medianas empresas serán consideradas como organizaciones, debido a que las interrelaciones generadas por las personas que se desempeñan dentro de la estructura empresarial determinan formas de organización específicas que se coordinan para alcanzar una meta previamente definida. Por lo tanto se les puede atribuir el carácter de colectividades formalizadas y organizadas, que en sí mismo, desde nuestra perspectiva, es el rasgo principal y característico de una organización.

Para mejorar la competitividad de la PYME se han propuesto una serie de programas que intentan establecer o importar modelos de organización que han resultado exitosos en otros países, pero sin analizar a profundidad las condiciones y características que permitieron a esos modelos obtener resultados satisfactorios. Tampoco se ha reflexionado sobre los atributos de nuestras propias organizaciones, lo que nos ha conducido a ignorar si existen las condiciones propicias para implementarlos. En consecuencia muchos de esos modelos propuestos han fracasado rotundamente.

Uno de los modelos importados por parte del Estado se presentó durante 1993, dicha propuesta del gobierno federal fue canalizada a través de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI), la cual debía promover el modelo de organización denominado Empresa Integradora, que hace alusión a la asociación y cooperación de la PYME para incrementar su competitividad y representatividad. La Empresa Integradora funciona a partir de un conjunto de empresas estructuradas de forma horizontal, vertical y espacial, coordinando la producción de bienes o servicios, aprovechando los recursos disponibles, explotando las ventajas técnicas y estratégicas para competir con mayor presencia dentro del mercado ofreciendo productos de mayor calidad a menor costo.

La mayor parte de los estudios sobre Empresa Integradora se han orientado hacia la investigación de los factores económicos, técnicos y de producción, que nos han permitido conocer la forma de operar de estas organizaciones, revelando parte de la problemática que enfrentan y los resultados que han obtenido las

empresas que han optado por integrarse en este modelo, empero, las condiciones organizacionales de la PYME aún son desconocidas, pues existen pocos casos de estudio que han involucrado estos atributos.

Desde la perspectiva organizacional existe un factor cuya importancia ha sido subestimada, y que normalmente no se estudia dentro de la PYME, pero que posee gran importancia y cuyas repercusiones afectan de manera importante a las organizaciones. La cultura organizacional, la cual puede ser interpretada como, “una herramienta eficaz para la interpretación de la vida y comportamiento organizacional y para la comprensión de los procesos de decadencia, adaptación y cambio radical en las organizaciones. Porque las organizaciones son creaciones sociales y creadoras de significados” (Allaire y Firsirotu, 1992: 33). Por lo tanto la cultura organizacional es un factor importante que puede ayudarnos a comprender el comportamiento de las Empresas Integradoras en México, y revelarnos ciertas características particulares.

La tesis abordará el estudio de la cultura organizacional dentro de la Empresa Integradora, intentando determinar la manera y el nivel al que impacta éste factor en el funcionamiento de una organización de este tipo. Esta clase de empresa se constituye por medio de la agrupación de pequeñas y medianas empresas, que poseen características “culturales específicas” que han sido interiorizadas a través del tiempo y que determinan parcialmente la identidad, costumbres, creencias, expectativas y formas de trabajo de las personas que laboran en ellas. Provocando que la Empresa Integradora tenga que interactuar con cada una de

estas “culturas organizacionales específicas”, para intentar construir una “nueva identidad cultural”, amalgamada a partir de los atributos de sus miembros, en la que pueda apoyarse para llevar a cabo las operaciones y tareas requeridas para la elaboración de un producto o servicio.

Cuando las PYME se asocian en la forma de una Empresa Integradora las oportunidades y los recursos se amplían, la capacidad para resolver y hacer frente a los problemas del entorno de igual forma se ve incrementada, pues pueden desarrollarse estrategias conjuntas, pero a pesar de que el modelo puede resultar muy alentador, también requiere de ciertas condiciones mínimas para funcionar, una de ellas es la confianza y la disposición por parte de los empresarios a la asociación. Pero esta característica, como lo expresa la literatura de la PYME, generalmente no se encuentra presente dentro de las organizaciones mexicanas, pues de acuerdo con el discurso oficial, los administradores tienden al individualismo y a la aversión a la asociación, esta reticencia a la cooperación es provocada por el arraigado carácter familiar existente y a la profunda desconfianza (De la Rosa, 2000). Este tipo de atributos de la PYME pueden provocar conflictos al momento de establecer una Empresa Integradora. Aunado a lo anterior debemos agregar la problemática que representa la creación de una nueva estructura organizacional como la que demanda la Empresa Integradora, la cual genera cambios radicales en la coordinación y planeación del trabajo, demandando mayor descentralización de las funciones administrativas y de producción, por lo tanto, este estudio contribuirá a esclarecer este tipo de interrogantes.

## Justificación

La Empresa Integradora que representa un modelo de asociación y cooperación entre pequeños y medianos empresarios ha sido analizada desde la perspectiva económica, la cual ha marginado el estudio de ciertas variables, especialmente las de tipo subjetivo, que para este enfoque resultan menos importantes. Sin embargo, para la visión de los estudios organizacionales las variables que se encuentran involucradas en los modelos de organización como las relaciones de poder, la modernización de procesos y productos, la cultura organizacional, la delimitación de estrategias, la configuración y diseño organizacional, las interrelaciones empresariales, entre muchos otros aspectos; representan un campo de estudio muy productivo e importante.

La falta de estudios con respecto a los factores organizacionales nos han llevado a omitir una parte de la realidad empresarial del país, la cual posee gran importancia, pues a través de su comprensión podríamos explicar las particularidades y especificidades de las organizaciones mexicanas, sin embargo, es imposible abarcar e investigar la totalidad de los conceptos y supuestos que forman parte del ámbito organizacional. Es por ello que el objetivo del presente estudio será acotado y enfocado al análisis de un solo aspecto de los estudios organizacionales, la cultura organizacional. Ello, debido a que desconocemos casi en su totalidad las prácticas, ritos, costumbres, valores y creencias que guían y

rigen el comportamiento del empresario mexicano, especialmente de aquellos que administran a las pequeñas y medianas empresas.

El estudio de las variables culturales será llevado a cabo dentro de una Empresa Integradora.<sup>2</sup> La Empresa Integradora (considerada como organización porque se comporta como una colectividad en busca de un objetivo específico), se forma a partir de la asociación de pequeñas y medianas empresas con la finalidad de incrementar sus capacidades productivas, de organización y de negociación, dando paso a un amalgamamiento de atributos que van más allá de las formas de organización y producción, el proceso de formación de una nueva organización permite el involucramiento y la fusión de los atributos culturales que generaran una “nueva identidad organizacional”.

Por otra parte, esta organización nos brindará la oportunidad de aproximarnos y explorar el fenómeno de integración empresarial, enfocándonos principalmente a las relaciones e influencias culturales, permitiéndonos descubrir cuáles deben ser las características mínimas necesarias para que una Empresa Integradora pueda funcionar de manera satisfactoria (desde el punto de vista teórico), claro que desde la óptica de la cultura organizacional, la cual será funcional solamente para un tipo específico de Empresa Integradora, por lo tanto, de este estudio se

---

<sup>2</sup> La Empresa Integradora se constituye a partir de la asociación de micro, pequeñas y medianas empresas, sin embargo, la micro empresa será considerada solo de manera parcial dentro del desarrollo de esta tesis, debido a que se considera como microempresa a establecimientos de tipo comercial como tiendas de abarrotes, talleres mecánicos, tortillerías y algunas asociaciones de comerciantes que carecen de establecimientos fijos, los cuales no pueden ser insertados en el proceso de creación de una Empresa Integradora, pues su propia naturaleza se los impide. Por lo tanto solo la microempresa de carácter industrial podrá ser incorporada a este modelo.

obtendrán particularidades que no pueden ser generalizadas para los diferentes sectores en los que las Empresas Integradoras puedan desarrollarse.

De esta forma el estudio de la Empresa Integradora desde una perspectiva organizacional resulta relevante y pertinente porque nos permite conocer los pormenores de la realidad de los modelos industriales que intentan modernizar a un sector empresarial muy importante para el desarrollo social y económico de nuestro país.

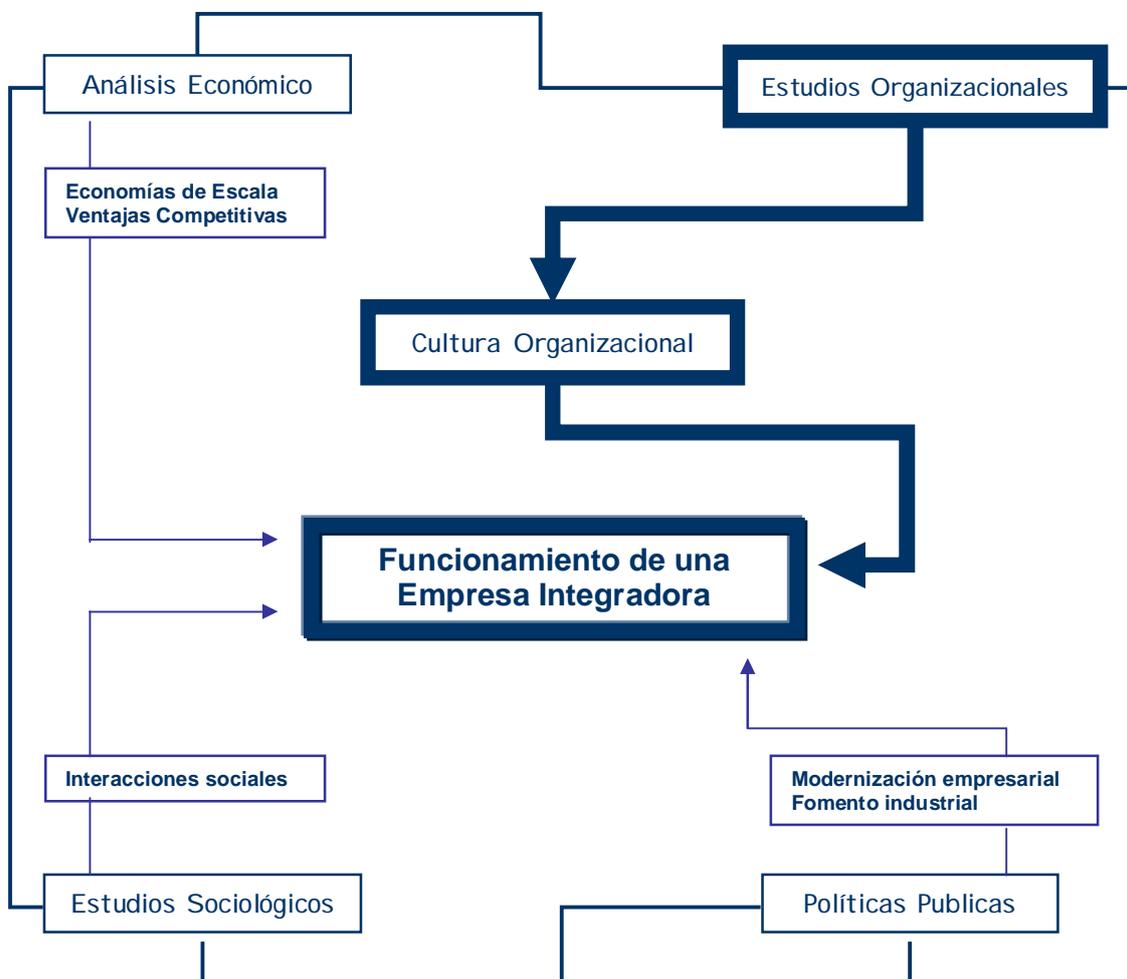
## Planteamiento del problema

La Empresa Integradora puede ser analizada desde diferentes campos de estudio, cada uno de ellos intentará responder a diferentes objetivos e inquietudes. Las interrelaciones que pueden presentarse entre estas áreas contribuyen al enriquecimiento y mejoran la comprensión de los fenómenos y particularidades de este tipo de organización. El área de análisis de los estudios organizacionales aborda una serie muy amplia de variables que pueden ser amalgamadas de diferentes formas para enfrentar una problemática particular, además, esta disciplina se ha caracterizado por la constante búsqueda de nuevos conocimientos que expliquen el accionar de una organización, sin limitarse a problemas estructurales, económicos o de producción, por el contrario, desde este ápice de las ciencias sociales se reconoce la importancia de los aspectos intangibles de los

fenómenos organizacionales que resultan determinantes para la comprensión del comportamiento de los elementos fundamentales de una organización.

El siguiente diagrama esquematiza de manera general el tipo de problema y el enfoque que orientara a nuestra investigación.

Perspectiva de estudio  
(Una primera aproximación)



Como observamos en el esquema anterior la perspectiva organizacional se relaciona con diversos campos de conocimiento, pero se distingue de otras áreas

de estudio porque proporciona un gran número de tópicos y variables que pueden ser abordados durante la realización de una investigación. Se puede partir de las formas de organización, la distribución del poder, el diseño de las estructuras y las estrategias, la cultura, el neoinstitucionalismo, entre muchos otros. Para efectos del presente trabajo se tomara en cuenta aquellas variables que se relacionan con la cultura organizacional (sin descartar la importancia de los demás factores que pueden estar presentes y ejercer ciertos niveles de influencia por medio de su relación con la cultura), los cuales serán delimitados a partir del siguiente planteamiento: **¿Cuáles son y en que consisten los elementos que conforman a la cultura organizacional de la Empresa Integradora y de que manera impactan en su funcionamiento?**

Para cumplir con el objetivo de esta tesis en el capítulo 1 se analizaran las características principales de la pequeña y mediana empresa, su problemática y los desafíos a los que debe enfrentarse, en el capítulo 2 abordamos el modelo de Empresa Integradora como una forma de organización alterna, destacamos sus características principales, los supuestos básicos del modelo, las ventajas y el comportamiento que esta clase de organizaciones han manifestado en los diferentes sectores industriales del país. En el capítulo 3 examinamos la importancia del estudio de la cultura organizacional; éste análisis se ha realizado desde dos perspectivas de estudio, la cultura como variable interna y como variable externa, abordando sus características, repercusiones, efectos y ámbitos de influencia. En el capítulo 4 presentamos la metodología de estudio que orientará el desarrollo de nuestra investigación y las herramientas que han sido

utilizadas para la recopilación de la información. En el capítulo 5 exponemos las características generales de la organización estudiada, su funcionamiento, forma de organización y los atributos culturales de esta Empresa Integradora. Para finalizar con nuestra investigación presentaremos la estructuración de las relaciones existentes entre la cultura organizacional y el desempeño.

Cuando hablamos de cultura organizacional estamos haciendo referencia a un instrumento que nos permite comprender las relaciones simbólicas existentes entre los individuos de diferentes áreas de la organización, y que pueden establecerse de manera formal por medio de la estructura, o de manera informal a través de las interrelaciones entre grupos, al mismo tiempo nos deja observar cuales son las normas que rigen su comportamiento, actitudes e instrumentos de respuesta frente a determinadas situaciones. Al encontrarse profundamente arraigada en las personas, la cultura constituye un elemento muy poderoso, es por ello que las organizaciones han tratado de incorporar elementos que les permitan influir parcialmente en el comportamiento y las actitudes de sus empleados, por medio de la misión, visión, valores, filosofía y las políticas que rigen el accionar de la organización, con la finalidad de mejorar su desempeño. Esta investigación contribuirá a responder la pregunta anteriormente planteada y nos permitirá conocer si el adoctrinamiento que intenta establecerse por medio de la cultura organizacional funciona en este tipo de organización, sobre todo si influye en su comportamiento, y si el factor cultural es determinante para el éxito de la Empresa Integradora.

# Capítulo 1

## La PYME a la búsqueda de alternativas de organización

Dentro de este apartado se desarrollaran los principales temas y conceptos relacionados con las definiciones de organización y empresa, el desarrollo de la PYME en México, clasificación y comportamiento, características, problemática, y retos por enfrentar. La intención principal del capítulo es la de contribuir al conocimiento y comprensión de los atributos de la PYME nacional, lo que nos permitirá dar el primer paso en el desarrollo del tema de tesis, creando un marco conceptual que servirá de base y que justificara la necesidad del estudio de la Empresa Integradora.

### 1. Definiciones de organización y empresa

Determinar y acotar los términos organización y empresa resulta muy importante. Ambos conceptos pueden ser abordados desde diferentes perspectivas delimitadas por el objeto de estudio en cuestión, existen definiciones sociológicas, económicas y organizacionales. Los axiomas organizacionales serán los que abordaremos con mayor ahínco, debido a la naturaleza del presente trabajo, sin que ello quiera decir que las demás aportaciones sean menos importantes, a continuación se citarán algunas de ellas.

**Max Weber.** Define al grupo corporativo como una forma de organización, que involucra una forma de relaciones sociales cerradas o que limitan la admisión de extraños por medio de reglas. En las organizaciones, la interacción es asociativa, por medio de ellas se realizan actividades con propósitos específicos. Así las organizaciones trascienden a la vida de sus miembros y tiene metas propias (Weber, citado en, Hall, 1983: 29).

**Barnard.** La organización es un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas (Barnard, citado en, Hall, 1983: 30).

**Etzioni.** Las organizaciones son unidades sociales (o agrupamientos humanos) contruidos y reconstruidos de forma deliberada para buscar metas específicas (Etzioni, citado en, Hall, 1983: 31).

**Scott.** Las organizaciones se definen como colectividades, que se han establecido para la consecución de objetivos relativamente específicos a partir de una base más o menos continua. Las organizaciones tienen características distintivas a parte de la continuidad y especificidad de metas. Estas incluyen fronteras relativamente fijas, un orden administrativo, niveles de autoridad, un sistema de comunicación, y un sistema de incentivos que permite que varios tipos de participantes trabajen juntos en la consecución de metas comunes (Scott, citado en, Hall, 1983: 32).

**Hall.** Una organización es una colectividad con una frontera relativamente identificable, un orden normativo, niveles de autoridad, sistemas de comunicaciones y sistemas de coordinación de membresías; esta colectividad existe de manera continua en un ambiente y se involucra en actividades que se relacionan por lo general con un conjunto de metas; las actividades tienen resultados para los miembros de la organización, la organización misma y la sociedad (Hall, 1983: 33).

**Reyes Mora.** Empresa es una entidad identificable con personalidad jurídica propia, que realiza actividades económicas, constituida por una combinación de recursos humanos, naturales y de capital, así como el trabajo aportado, los cuales se encuentran coordinados por una autoridad que es la encargada de tomar decisiones encaminadas a la consecución de los fines para los que fue creada, y que justifica su existencia en la satisfacción de una necesidad de la sociedad (Mora, citado en, Rueda 1997: 15).

**Guzmán Valdivia.** La empresa es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en el que la propia empresa actúa (Valdivia, 1997).

**Fernández Arena.** Entendemos por empresa a la unidad productiva o de servicio que, constituida según aspectos prácticos o legales, se integra por recursos y se vale de la administración para lograr sus objetivos (Fernández, 1991).

Como podemos observar existen puntos de convergencia entre las definiciones de organización y empresa, la organización se considera una colectividad que persigue un fin determinado, la empresa de igual forma se constituye a través de un conjunto de personas que dan forma una unidad económica cuyo objetivo es producir un bien específico, comercializarlo y obtener una ganancia. La discrepancia principal entre estos conceptos radica en que mientras la organización considera a las personas como individuos que integran y enriquecen los procesos productivos por medio de sus conocimientos, la visión empresarial simplemente los visualiza como recursos que pueden ser manejados, adaptados y motivados para desarrollar su trabajo con la máxima eficiencia posible. La razón principal por la que fueron presentadas las visiones empresariales y organizacionales sobre un concepto como el de empresa y organización ha sido la de reafirmar las diferencias existentes entre la perspectiva organizacional y los puntos de vista de otras áreas de estudio. Además de que las variables representativas que serán tomadas en cuenta, se caracterizan por ser flexibles y subjetivas. Son estos últimos atributos los que se verán potenciados con gran fuerza por tratarse de un análisis de la cultura organizacional.

Es importante mencionar que al tratarse de una tesis organizacional el concepto de empresa resulta limitado, principalmente por su excesivo carácter económico, por lo que resulta necesario concebir a la PYME y a la Empresa Integradora como organizaciones. De esta forma resultará más fácil concebir la idea de que los agentes que afectan a estas entidades contemplan una gama de factores que

salen del ámbito económico y político, dando paso al estudio e investigación de otras áreas del conocimiento, como la sociología, psicología y sobre todo los estudios organizacionales.

Sí los agentes económicos y políticos son solamente una parte del entorno que rodea a las organizaciones, entonces resulta imperante analizar a nuestras empresas desde la óptica organizacional, para poder ampliar nuestros horizontes, y abordar elementos como las relaciones de poder, creación de estrategias, procesos simbólicos, configuraciones organizacionales, análisis culturales, institucionales y de modernización. Pero el requisito previo para realizar este tipo de investigaciones requiere que el concepto de organización que ya ha sido explicado se asimile y acepte. Al utilizar un concepto que permite abordar relaciones más profundas y complejas, dificulta en cierto modo la realización de generalizaciones, puesto que cada organización posee características únicas, que le proporcionan una identidad específica y que difícilmente se repetirán en el mismo orden y con los mismos niveles de influencia, por lo tanto la función de los estudios organizacionales se centra en el hecho de dar a conocer esas particularidades y especificidades que no han sido abordadas por otras áreas de conocimiento, y que deben conocerse para poder implementar programas de apoyo y modernización.

Una vez que hemos justificado la utilización del término organización y que se han presentado las razones que desde nuestro punto de vista permiten incorporar a la PYME y a la Empresa Integradora dentro de los estudios organizacionales.

Podemos continuar con el análisis de la problemática y las contingencias que se presentan en el entorno que rodea a las organizaciones mexicanas.

## 1.2 Clasificación y tipos de empresas

La clasificación de las empresas no posee un estándar predeterminado, suele variar dependiendo del país o región económica. Para el caso de México la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI, actualmente Secretaría de Economía), realiza una estratificación de empresas por medio del número de trabajadores empleados en la organización y el sector de pertenencia.

Tabla 1

Criterios de Estratificación de Empresas, Clasificación por Número de Empleados

Tamaño de empresa	Sector		
	Manufacturas	Comercio	Servicios
<b>Micro</b>	Hasta 30	Hasta 5	Hasta 20
<b>Pequeña</b>	31 a 100	6 a 20	21 a 50
<b>Mediana</b>	101 a 500	21 a 100	51 a 100
<b>Grande</b>	501 en adelante	101 en adelante	101 en adelante

Fuente Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (actualmente Secretaría de Economía), "Acuerdo de Estratificación de Empresas Micro, Pequeñas y Medianas", Publicado por el Diario Oficial De la Federación el 30 de Marzo de 1999, pp. 5 y 6.

Determinar el tipo de empresa utilizando como variable el número de empleados no es la única forma para determinar si una organización es micro, pequeña, mediana o grande, existen otros parámetros que contribuyen a establecer criterios más amplios como el tipo de inversión realizada, la tecnología empleada, el nivel

de calificación del personal, el monto de los activos, los recursos con los que se cuenta, el tipo de mercado, entre otros. Para complementar la clasificación de la SECOFI, Nacional financiera (NAFIN) realizó una tipificación en donde no sólo se toma en cuenta el número de empleados, a ésta variable se le agregó el valor máximo de las ventas anuales realizadas.

Por lo tanto, con la clasificación de NAFIN el panorama cambia un poco, resultando la siguiente estratificación(NAFIN, 2002: 152).

- **Microempresa.**

Aquel establecimiento que utiliza hasta 15 personas y el valor de sus ventas netas anuales es de \$ 900,000.00

- **Pequeña empresa**

Los establecimientos que ocupan de 16 a 100 personas y el valor de sus ventas netas anuales es de \$ 9,000,000.00

- **Mediana empresa**

Los establecimientos que ocupan de 101 a 250 personas y el valor de sus ventas netas anuales es de \$ 20,000,000.00

- **Gran empresa**

Los establecimientos que ocupan a más de 250 personas y el valor de sus ventas netas anuales sea superior a los \$ 20,000,000.00

Una vez que hemos comprendido la manera en la que se clasifican las empresas en México, podemos entender de mejor forma el término PYME: aquellas empresas que de acuerdo al sector en el que se encuentren emplearan cerca de 16 personas y como máximo 500, si es que se encuentran en el área de las manufacturas, y cuyas ventas anuales máximas sean de 20,000,000.00 de pesos, sin embargo, aun debemos conocer el tipo de empresas con las que contamos y sus características.

Las estratificaciones anteriormente descritas nos permiten tener una idea más aproximada de las organizaciones mexicanas, y nos brindan ciertos parámetros para su utilización, pero no han abordado ningún elemento referente al modo de producción, ni mucho menos al tipo de tecnología que se utiliza para producir, por lo tanto necesitaremos conocer una alternativa que profundice en algunas características que para este estudio sé consideran relevantes. Por esta razón se hace la siguiente referencia con base en Montoya (2000: 27 – 32):

**Empresa Mercantil - Artesanal**

Se encuentran limitadas al intercambio local, operaban en una economía mercantil aun no transformada por los mecanismos capitalistas. Con una escasa división del trabajo y sin maquinaria eran, en general, unidades productivas en las que la misma persona (o familia) tenía el papel de propietario y de productor.

**Empresas Manufactureras**

Tenían una organización productiva artesanal, pero desempeñaron un papel funcional para los grandes capitales mercantiles, con ella arriba la base organizativa productiva – aunque no exclusiva – de la fabrica. En este caso ya se daba la división del trabajo, con plantas de mayor escala.

**Pequeñas empresas Innovadoras**

Se trataba de fabricas industriales de pequeña escala, que se diferenciaban de la manufactura por su capacidad de innovar, que en aquel periodo se refería a las innovaciones de los procesos productivos.

**Pequeña empresa con subcontratación dependiente o especializada**

Hace referencia a labores parciales articuladas generalmente a la producción de las grandes empresas, en algunos casos se permitía elaborar productos intermedios o labores especializadas para otras empresas.

**Empresas con Manufactura Homogénea y Heterogénea**

En el caso de la manufactura homogénea la evolución se dirige hacia la empresa taylorista, ya que emplea maquinas industriales como sistema integrado; en el segundo caso, la manufactura heterogénea, contaban con procesos productivos artesanales, basados en la división funcional del trabajo.

La descripción anterior ha abordado características que aunque parezcan muy antiguas se encuentran presentes en nuestras organizaciones, principalmente en las de carácter micro y pequeñas en donde aun persiste la producción artesanal. Un ejemplo claro de este tipo de manufactura se realiza dentro de la industria del calzado, en donde la hibridación de procedimientos es muy marcada, pues la mayor parte de la producción se genera dentro de pequeños talleres familiares, que utilizan intensivamente la mano de obra y enfrentan serios problemas al momento de comercializar sus productos, debido a que los costos no pueden reducirse significativamente, pero que poseen la ventaja de ofrecer un producto de alta calidad. Otra de las características de la PYME es la forma en la que se realiza el proceso de subcontratación dentro de los diversos sectores industriales, y que es planteada por Espinosa y Pérez (1995), formulada a partir del papel que esta clase de organizaciones desarrolla en su sector de competencia industrial:

1. Proveedoras de materia prima, bienes intermedios y servicios a las grandes empresas, cuando la generación de estos insumos no requiere de fuertes acumulaciones de capital, pero sí de formalización estructural y de una cierta estandarización de sus operaciones.
2. Productoras de bienes y servicios especializados y normalizados para nichos específicos de mercado, que por su reducido tamaño o amplia especialización no permiten economías de escala y por lo tanto no son atractivos para los grandes consorcios.

3. Comercializadoras de los bienes o servicios generados en las grandes corporaciones, cuando esta comercialización implica la adopción de patrones uniformes de actuación (representaciones comerciales o de servicio posventa)
4. Licenciatarias de alguno de los tipos de propiedad industrial y/o intelectual que oferte un consorcio empresarial (que puede consistir en el uso de un certificado de inversión o patente, una representación comercial con autorización de uso de marcas y emblemas, la operación de una franquicia o cualquier otra modalidad que se adopte).

Como hemos observado pueden realizarse diversas clasificaciones y tipificaciones empresariales, resaltando diversas características, para la finalidad de este estudio se ha decidido abordar solamente las tres anteriores, pues la Empresa Integradora nace de la asociación de pequeñas y medianas empresas que normalmente se encuentran en el sector manufacturero y comercial. Una vez que poseemos una mayor apreciación de ciertos atributos y características de la PYME mexicana (que se ampliarán en los siguientes apartados), es conveniente presentar una pequeña reseña de ciertos eventos que han marcado y afectado a estas organizaciones, además de abordar las particularidades de los modos de organización que han sido empleados por nuestros empresarios, al mismo tiempo que se destacaran algunos de sus vicios y virtudes.

## 2. Características de la PYME en México

La PYME representa el 3.77% del aparato productivo nacional<sup>3</sup>. A pesar de la creación de un importante número de pequeñas y medianas empresas la mayoría desaparecen durante sus primeros años de existencia, sin embargo, nacen mucho

---

<sup>3</sup> De acuerdo con los datos proporcionados por el Censo Económico de 1999, realizado por el INEGI.

más empresas de las que mueren, lo que ayuda a mantener su representatividad. Mejorar sus capacidades e incrementar su potencial es uno de los principales problemas a enfrentar, la asociación podría percibirse como un mecanismo de fortalecimiento, aunque no debe de tomarse como garantía de éxito, cabe señalar que bien vale la pena desarrollar redes empresariales que incrementen los niveles de subcontratación e intercambio de productos y servicios, pues a partir de una base empresarial organizada se hace factible competir con mayores ventajas dentro de un mercado que cada vez exige productos y servicios de mayor calidad.

La apertura abrupta del mercado mexicano ha puesto en jaque a un gran número de nuestras empresas, que a pesar de atravesar por un periodo recesivo, no han frenado su desarrollo, al contrario de lo que podría esperarse las pequeñas y medianas empresas han incrementado el número de sus unidades productivas, como puede observarse en la tabla No. 2. En el año de 1989 representaban el 4.9%, equivalente a 63,965 unidades, de las cuales 10,762 empresas se encontraban en el sector manufacturero, 44,784 en comercio y 8,419 en servicios. Para 1994 se experimentó un crecimiento en el número de unidades, en su totalidad la PYME estaba constituida por 86770 organizaciones, pero representaba solamente el 3.1% del total del aparato productivo nacional, lo que indicaba una disminución considerable en cuanto a representatividad, situación que se explica por el impresionante incremento en el número de microempresas (durante este periodo la microempresa creció un 68.9%, con respecto a 1989), las cuales

funcionaron como mecanismo de respuesta a la falta de empleos en el país<sup>4</sup>. El último censo realizado por el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) en 1999, reveló que la PYME representa 3.77% (102,931empresas), del total de compañías en México, las cuales se encuentran distribuidas de la siguiente manera, 14,578 en el sector manufacturero, 71,880 en comercio y 16,473 en servicios, para visualizar esta información de manera sucinta observemos la tabla 2.

Tabla 2  
Composición sectorial de la MPYME

Sector	1989	1994	1999	1994/1989 (%) de variación	1999/1994 (%) de variación
<b>Manufacturas</b>	138,835	265,427	344,118	91.2	29.6
<b>Micro</b>	127,225	251,524	328,166	97.7	30.5
<b>Pequeña</b>	7,004	8,414	9,147	20.1	8.7
<b>Mediana</b>	3,758	4,542	5,431	20.9	19.6
<b>Grande</b>	848	947	1,374	11.7	45.1
<b>Comercio</b>	754,848	1,210,184	1,443,676	60.3	19.3
<b>Micro</b>	708,783	1,146,752	1,369,478	61.8	19.4
<b>Pequeña</b>	35,818	50,460	58,341	40.9	15.6
<b>Mediana</b>	8,966	11,146	13,539	24.3	21.5
<b>Grande</b>	1,281	1,826	2,318	42.5	26.9
<b>Servicios</b>	412,571	708,947	938,572	71.8	32.4
<b>Micro</b>	402,784	694,585	919,016	72.4	32.3
<b>Pequeña</b>	6,458	9,146	12,749	41.6	39.4
<b>Mediana</b>	1,961	3,062	3,724	56.1	21.6
<b>Grande</b>	1,368	2,154	3,083	57.5	43.1
<b>Total</b>	1,306,254	2,184,558	2,726,366	67.2	24.8
<b>Micro</b>	1,238,792	2,092,861	2,616,660	68.9	25.0
<b>Pequeña</b>	49,280	68,020	80,237	38.0	18.0
<b>Mediana</b>	14,685	18,750	22,694	27.7	21.0
<b>Grande</b>	3,497	4,927	6,775	40.9	37.5

Fuente: Elaboración con base en Mercado de Valores, Número 2, Febrero 2002

Una vez que hemos abordado el tema de la representatividad y el comportamiento de la PYME, es momento de acercarnos un poco más a las características organizacionales, que nos servirán para tener un enfoque diferente, más inclusivo

<sup>4</sup> La microempresa empleaba al 48.5% de la mano de obra de acuerdo con los datos del INEGI.

y que involucra ciertos aspectos de subjetividad que en la mayor parte de los estudios se abandonan, pero que son útiles para comprender la naturaleza de su accionar y las formas de organización que adoptan; de acuerdo con De la Rosa (2000: 200 – 205), estos factores se agrupan de la siguiente forma.<sup>5</sup>

1. Aspectos relacionados con la forma organizacional y la forma de gestión o administración:
  - Prevalece la idea de empresa familiar
  - Su estructura esta constituida con base en las necesidades personales del dueño de la empresa
  - Se distinguen por la escasez de mandos intermedios y por tanto cuenta con estructuras planas
  - Se caracteriza por estructuras organizativas poco diferenciadas funcionalmente
  - Eficiente y/o deficiente capacidad de gestión empresarial
  - Falta de sistemas de administración modernos
  - Prevalecen las relaciones informales y/o personales sobre las relaciones formales y/o impersonales
  - Existe una inclinación hacia un bajo nivel de formalización y un elevado nivel de centralización
  - Se caracteriza por su flexibilidad productiva, organizativa y ambiental
  - Desconocimiento de normatividad
2. Aspectos que se asocian con los empresarios propietarios:
  - El empresario es multifuncional, pues ejecuta diversas funciones en la empresa
  - La cultura organizacional es fuertemente orientada por el empresario
  - El empresario se caracteriza por poseer una visión de corto plazo
  - Orientación hacia la subsistencia y no hacia la expansión
  - Se concibe a la capacitación como un gasto y no como una inversión
  - El empresario tiene propensión a trabajar individualmente y no pretende agruparse con otros socios o empresas; existe reticencia a modalidades de cooperación debido al carácter familiar, a la desconfianza y a la identificación de su unidad fabril como parte del patrimonio familiar
  - Resistencia a la modificación de los procedimientos
  - El empresario es más intuitivo que analítico, más emergente que deliberado y más inconsciente que conciente
3. Elementos relacionados con la mano de obra:
  - La fuerza de trabajo tiene un alto y/o bajo nivel de calificación
  - Alto nivel de rotación y baja remuneración
  - Incumplimiento de la legislación laboral, ausencia de contratos
  - Tiene menores requerimientos de inversión por unidad de empleo
  - Es una fuente de autoempleo

---

<sup>5</sup> Cabe mencionar que este autor aborda las características de la microempresa, pero por razones anteriormente expuestas, se ha decidido omitir a ese tipo de organización.

4. Aspectos referentes al financiamiento:
  - Problemas de financiamiento y acceso al crédito por faltas de garantías
  - Aprovecha el ahorro familiar como instrumento de inversión
  - Desconocimiento de los instrumentos financieros
  - Reducido margen de ganancia y baja rentabilidad
  - Baja capacidad de ahorro e inversión
5. Aspectos relacionados con tecnología, productividad, calidad, flexibilidad y competitividad:
  - Cuenta con tecnología obsoleta y/o de punta
  - Utiliza maquinaria y equipo nacional
  - Difícil acceso a información sobre nueva tecnología
  - Escasos intentos para introducir control de calidad, robotización y control de inventarios
  - Es más capaz de innovar en procesos que en productos
  - Producción con bajo valor agregado
  - Reducida utilización de la capacidad instalada
  - Carece de estándares y normas para control de calidad
6. Elementos vinculados con el mercado:
  - Se caracteriza por una incierta permanencia en el mercado
  - Nula capacidad de exportación
  - Se ubica en mercados catalogados como residuales, poco atractivos para las grandes empresas
  - Sus mercados generalmente se encuentran deprimidos
  - Realiza sus ventas de manera directa
7. Aspectos relativos al entorno:
  - Se caracteriza por ser un sector heterogéneo organizacional y económicamente
  - Tiene menores posibilidades de desarrollo y crecimiento
  - Debido a su reducida capacidad productiva no tiene la capacidad de conseguir mejores condiciones de compra
  - Falta de redes de trabajo, comunicación y aprendizaje entre empresas
  - Constantemente se encuentran en peligro de cierre masivo
8. Mecanismos de apoyo:
  - Ausencia de apoyos fiscales
  - Nula, poca y/o alta necesidad de apoyo técnico y administrativo
  - Nula, poca y/o alta necesidad de asistencia sobre cuestiones ecológicas, de calidad, productividad, mercadeo, ventas y tecnología

Las ocho categorías anteriormente descritas proporcionan una idea muy amplia del elevado nivel de complejidad que caracteriza a este tipo de empresa<sup>6</sup>. Pero las particularidades de nuestras organizaciones no terminan aquí, existen ciertos vicios que no han podido eliminarse y que empobrecen su desempeño, como la excesiva centralización de sus funciones en una sola persona, el hecho de carecer de procesos sistematizados y automatizados, la pobre planeación y definición de objetivos y estrategias a corto, mediano y largo plazo, además de la falta de una administración de carácter profesional. A todo lo anterior se suma la falta de capital para el financiamiento y reinversión y la simplicidad de las técnicas de producción (Saucedo, 1994).

En un estudio realizado por investigadores de la Universidad Autónoma Metropolitana, que pretendían identificar las posibilidades de implantación de un modelo de calidad total en la MPYME mexicana, se determinaron los siguientes rasgos. Para la pequeña y mediana empresa es común que una sola persona sea tanto el dueño como el director general. Esta situación en sí misma representa una gran problemática, porque el empresario no puede contar ni abarcar todos los atributos de liderazgo y control necesarios para la administración adecuada de la organización. Los principales atributos identificados en los empresarios son los siguientes: el 37% tiene una edad entre 20 y 40 años, 51% entre 40 y 60 años y 12%, más de 60 años, 44% ocupa la posición de gerente general; 33% la de director general; y el 8% es presidente de la empresa, el 51% declaró haber

---

<sup>6</sup> Es oportuno señalar que se han abordado las características más relevantes para esta investigación, por lo que se recomienda hacer referencia al artículo para conocerlas ampliamente,

adquirido su habilidad tecnológica a través del autoaprendizaje y el 41% adquirió su habilidad para organizar y administrar en la escuela y el 56% por el autoaprendizaje (Espinosa y Pérez; 1995).

La tendencia observada hasta ahora representa una barrera muy fuerte en contra de la modernización de estas empresas, si bien el auge de la industrialización mexicana se realizó dentro de un modelo de sustitución de importaciones, que propició la falta de innovación y cambio tecnológico, creando un sector empresarial débil, vulnerable y poco competitivo, que al enfrentarse a la apertura comercial tubo que absorber un impacto casi mortal que provoco la desaparición de un gran número de éstas organizaciones.

La pequeña empresa que en términos generales posee un arraigado carácter familiar y métodos de organización tradicionales, han interpuesto gran renuencia a la asociación, pues su desconfianza es enorme. Además debemos recordar que lo que un empresario micro, pequeño o mediano, normalmente pone en riesgo el patrimonio de su familia, por lo que tomara decisiones e implementara medidas poco riesgosas, que garanticen la supervivencia de su empresa. Aunque esta situación limita las posibilidades de crecimiento han funcionado por muchos años, creando una idiosincrasia difícil de cambiar. Históricamente el mexicano ha sufrido abusos excesivos por parte de sus gobernantes, ha sido altamente explotado dentro de las fabricas y por si fuera poco las remuneraciones obtenidas por su intensa jornada laboral son muy pobres. En el momento en el que una persona se

---

pues algunas de ellas han sido resumidas.

ve en posibilidades de comenzar un negocio propio, lo que menos desea es verse defraudado, por lo que prefiere luchar con sus propios recursos, aceptando inconscientemente un riesgo aun mayor, que representa la probable desaparición de su empresa.

Una vez que hemos definido algunas de las características de la PYME mexicana, nos enfocaremos al desarrollo e identificación de la problemática que afecta a estas organizaciones, y que las a sometido a un ambiente globalizado en donde la competencia es salvaje y sumamente demandante.

## 2.1 Problemática de la PYME en México

El proceso de industrialización mexicano comenzó a efectuarse desde hace ya muchos años, destacando la época del porfiriato en dónde se impulso el desarrollo del ferrocarril, lo que permitió a la industria minera desenvolverse intensamente, las aportaciones provenían principalmente de capitales extranjeros y en consecuencia la mayor parte de los beneficios obtenidos de la explotación masiva de esta industria quedaban en manos de empresas norteamericanas y europeas, esta situación sometía al país a una enorme dependencia económica y tecnológica, además de que lo marginaba de la participación de los ingresos obtenidos por la venta de nuestras materias primas. A pesar de que estos periodos de industrialización fueron muy desventajosos, sentaron las bases de nuestro sector empresarial.

El verdadero periodo de desarrollo tardo algunos años en presentarse. Nuestra industria fue impulsada por la posguerra, en donde nos vimos en la necesidad de sustituir las importaciones con bienes producidos en nuestro país, pues las grandes economías se encontraban en un proceso de reestructuración, no obstante, el desarrollo se caracterizó por la falta de creación de sectores productivos que dotaran al país de bienes de capital, por lo tanto, podemos decir que este crecimiento industrial fue demasiado parcial. A partir del año de 1982, el gobierno de México decidió implementar una serie de medidas económicas orientadas a superar la crisis financiera que acosaba al país, cuando menos teóricamente ese era el propósito que abordaba el discurso oficial, pero prácticamente se estaba preparando el terreno para abrir las fronteras comerciales que habían permanecido herméticas durante la etapa del proteccionismo, prueba de ello fue el establecimiento de grandes empresas transnacionales, sobre todo estadounidenses, en el caso de la industria automotriz; además de la excesiva devaluación del peso que provoco el encarecimiento y consecuente disminución de las importaciones. Todas las condiciones anteriores aunadas a la disminución del poder adquisitivo de los salarios, tuvieron como resultado una profunda recesión de nuestra economía, que condujo a la falta de competitividad de los productos y servicios elaborados por la PYME.

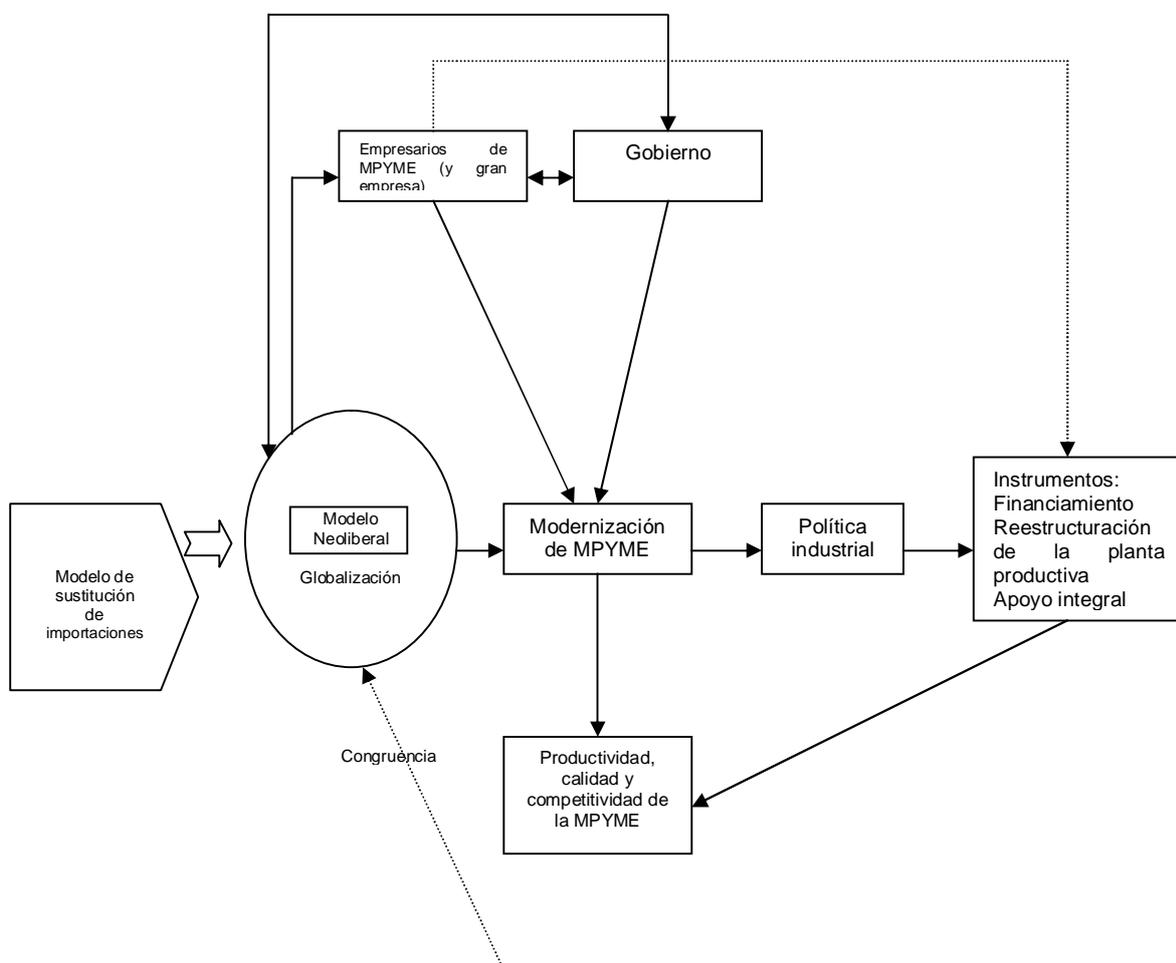
Al mismo tiempo se inicio un proceso de privatización de las empresas publicas más rentables con el objetivo de disminuir el volumen y costo del Estado. Para el año de 1988 la política económica neoliberal tomo sus tintes más drásticos, se privatizo la banca, lo que llevo a incrementar el costo de los financiamientos para

los empresarios mexicanos, posteriormente la apertura comercial cobro gran auge y se consolidó con la firma del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN). Por otra parte, el peso experimentó una sobrevaluación frente al dólar, pues se intentaba disminuir la inflación a toda costa, pero lejos de remediar la situación, solamente se presentaron las condiciones necesarias para generar una crisis aun más profunda. Durante ese periodo la PYME mexicana empezó a enfrentar la entrada masiva de empresas transnacionales que ofrecen productos de mayor calidad y que trabajan con costos mucho menores, situación que ponía en riesgo la permanencia de éstas organizaciones. Es importante señalar que existen PYME que poseen nichos específicos, que sólo han visto parcialmente afectado su desempeño y que han logrado sobrevivir.

En 1994 los efímeros cimientos en los que descansaba nuestra economía se rompen y México experimenta la crisis más severa de su historia, al grado que es considerada como un efecto dominó de grandes alcances por parte del gobierno estadounidense, el cual no demoró en enviar una importante ayuda financiera, por medio del Fondo Monetario Internacional (FMI) y el Banco Mundial (BM) para evitar que su economía se viera dañada. El periodo de recuperación económica posterior a esta última crisis, ha sido afectado por la recesión estadounidense y por la falta de planes de acción por parte del Estado, lo que propicia que las empresas deban esforzarse al máximo para continuar en el mercado. A grandes rasgos podemos darnos una idea muy general de las condiciones en las que se han desenvuelto las PYME, pero para esclarecer nuestra visión analizaremos sus atributos de una forma más específica.

Como hemos podido observar, la realidad de la PYME es muy compleja y la problemática que debe enfrentar las somete a exigencias cada vez mayores, la falta de competitividad, la carencia de apoyos gubernamentales realmente eficaces y la casi inexistente asociación empresarial recrudecen el panorama. El gobierno ha intentado insertar a estas unidades empresariales dentro de la economía globalizada, pero su desconocimiento de las características y necesidades de las pequeñas y medianas empresas lo ha llevado a experimentar varios fracasos. Ya se ha mencionado una parte del proceso de industrialización mexicano, pero el esquema que se presenta a continuación ilustra de forma adecuada este fenómeno.

### El paso del modelo de sustitución de importaciones al modelo neoliberal





Fuente: Elaboración de esquema por: (De la Rosa, 2000: 195)

La transición del modelo de sustitución de importaciones al modelo neoliberal que realizó el gobierno sin tomar en cuenta las repercusiones que esta medida traería para el sector empresarial mexicano ha tenido como resultado la desaparición de un número elevado de PYME. A partir de ese momento la necesidad de hacer competitivo a este sector se ha recrudecido; diversos programas se pusieron en marcha, dentro de los cuales, el modelo de Empresa Integradora es uno de ellos, pero no ha sido la única alternativa generada por el Estado, a la par de la Empresa Integradora surgieron las propuestas de reestructuración de la planta productiva que promueve modelos alternativos de organización para incrementar la competitividad, los financiamientos y los apoyos integrales que pretenden proveer de recursos a las PYME, fomentando una mayor inversión en capacitación y renovación de tecnología, que les permita acceder a nuevos mercados. Sin embargo, para los fines de este trabajo solo se analizará el modelo de Empresa Integradora, que pertenece a la corriente de reestructuración industrial. Por lo tanto, es importante determinar cuáles son los factores que caracterizan este nuevo e inestable entorno en el que la PYME se debe desenvolver. Podríamos hacer la siguiente aseveración: la falta de competitividad y escasa capacitación de los empresarios mexicanos es el principal problema que debe solucionarse, sin embargo, la problemática va más allá.

El difícil entorno de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa se manifiesta en:

Menor demanda interna, debido a un altísimo y creciente desempleo, drástico descenso en los salarios reales y reducción del gasto público en los últimos dieciséis años.

Gran inestabilidad económica y tasas de interés más elevadas que las existentes en los países industrializados.

Apertura extrema del comercio exterior.

Estos problemas se han agravado por la sustitución de la política keynesiana por la neoliberal desde finales de 1982 (Rueda, 1999: 21)

Lo anterior aunado a la falta de financiamiento (que se esperaba fuera realizado por la banca de desarrollo y que no ha funcionado de acuerdo a las expectativas gubernamentales), y los créditos que para la mayoría de los pequeños y medianos empresarios son inalcanzables, (debido a los trámites excesivos y a las altas tasas de interés), lo que ha desprendido un escenario en donde gran parte de las carencias se experimentan son en materia tecnológica, conduciendo a éste tipo de empresas a trabajar de manera artesanal (sobre todo en el caso de la micro y pequeña empresa), mezclando procedimientos como control de calidad y mejora continua con la utilización de máquinas viejas y obsoletas, dejando solo la oportunidad de acceder a tecnología más reciente a la mediana empresa. Esta situación los ha obligado a utilizar métodos de organización taylorista con corrientes administrativas recientes, creando una especie de híbrido que emplea técnicas restrictivas y participativas de acuerdo al momento y a sus intereses principales. Una tesis sobre la utilización de este tipo de maquinaria la realiza Carlos Alba y consiste en la siguiente aseveración.

Los pequeños establecimientos productivos de la industria casera y la microindustria, hasta el taller manufacturero, en términos generales no están aislados o marginados de la dinámica industrial. En primer término, en muchos casos una parte de sus materias

primas y de la maquinaria con la que trabajan, son productos o subproductos que provienen de las grandes. Es frecuente que las pequeñas unidades productivas, para abatir sus costos y poder sobrevivir, aprovechen los desperdicios, y las máquinas discontinuadas u obsoletas que han sido desechadas por las empresas de dimensiones mayores. (Alba, 1995: 92,93)

Aunque el hecho de utilizar maquinaria desechada por otras empresas no es algo de lo que se pueda estar orgulloso, es una forma de hacer frente a la necesidad de modernización y la falta de competitividad, pero los tiempos de producción que resultan de trabajar con este tipo de utillajes y la falta de capacitación de la mano de obra afectan directamente a su eficiencia, lo que crea una gran desventaja cuando se trata de entregas urgentes o de manufacturar grandes cantidades de productos; esta situación continúa siendo un grave problema que puede verse agravado por la falta de recursos y financiamiento.

La PYME ha encontrado un mecanismo de respuesta muy útil para hacer frente a la apertura comercial y a la necesidad de incrementar la competitividad. La llamada subcontratación, que se define como, “la relación comercial que se establece entre dos empresas, en virtud de la cual una de ellas (contratista) encarga a otra (subcontratista) la fabricación de partes o piezas, o el desarrollo de una operación, siguiendo planos, especificaciones o normas técnicas fijadas por la primera” (SECOFI, 1994). “La relación de Subcontratación se puede definir como una relación contractual entre dos empresas, en donde tradicionalmente el productor final o ensamblador (empresa organizadora o contratista) solicita a otra empresa que le manufacture partes o productos semiterminados (empresa subcontratada) para integrarla al producto final, para lo cual da especificaciones y programas de entrega, a cambio de lo cual la empresa subcontratada puede

recibir financiamiento, materias primas o asistencia técnica” (Ruiz, 1988: 25), en este proceso el principal obstáculo continua siendo la falta de capacidad para manufacturar un elevado numero de productos dentro de los tiempos determinados, este ultimo factor se ve aunado a la falta de especialización de los subcontratistas, lo que retrasa e impide la formación de redes empresariales sólidas y bien organizadas. La Cámara Nacional de la Industria de la transformación (Canacintra) ha identificado una serie de desventajas de la PYME para incorporarse a un proceso de subcontratación (Rueda y Simon, 1999: 35):

- Falta de conocimiento de los mercados
- Baja calidad de los productos de los subcontratistas
- Falta de financiamiento
- Poca capacidad técnica
- Incumplimiento de los plazos de entrega
- Falta de una adecuada gestión empresarial

Resulta hasta redundante mencionar estas carencias, pero no esta demás recordarlas, Además, no todo el panorama dentro de la subcontratación es totalmente desalentador, las ventajas que pueden obtenerse son suficientemente buenas como para continuar utilizando este mecanismo y se describen a continuación:

- Costos más bajos
- Mano de obra más dócil
- Personal más especializado
- Empresa subcontratada sin sindicato
- Salarios y prestaciones más bajos
- Horarios más flexibles
- Mayor especialización en el proceso
- Cubrir incrementos de la demanda
- Más eficiencia
- Mayor calidad de la empresa subcontratada

Se aprecia claramente que la mayor parte de los beneficios son captados por la empresa contratista, que explota al máximo estas relaciones y que normalmente se trata de una organización de mayor tamaño, en ocasiones grandes

transnacionales, pero es urgente y necesario que la PYME encuentre la forma de vender sus capacidades productivas para mantenerse dentro del mercado, la situación desventajosa podría revertirse gradualmente si contáramos con clusters o redes empresariales bien estructuradas.

Las micro y pequeñas empresas han demostrado en algunas regiones de Europa, una cualidad especial para formar cadenas productivas (cluster) y redes entre industrias del mismo rango (en especial en los distritos industriales del noreste de Italia) o según esquemas de subcontratación vertical (Japón) bajo la forma de especialización flexible. Este sistema consiste en la manufactura de una variedad muy amplia de productos destinados a mercados siempre cambiantes, realizada por trabajadores calificados, versátiles y adaptables, que utilizan maquinaria de uso múltiple para realizar varias partes del proceso de trabajo (Alba, 1995: 132).

Por lo tanto se debe superar la brecha de rezago tecnológico y capacitar al trabajador de la PYME para que pueda desempeñarse eficientemente en el desarrollo de sus actividades, haciéndolo polivalente y participe de su trabajo, al mismo tiempo, algunos los empresarios tendrán que modificar su visión sobre los negocios e intentar expandirlos, de lo contrario no será posible aprovechar el potencial de este sector.

El análisis de la problemática nos ha permitido distinguir ciertas necesidades que deben ser cubiertas por la PYME para incrementar su nivel de competitividad, una de las alternativas que se hemos comenzado a identificar es la Empresa

Integradora, la cual será estudiada en el siguiente capítulo. Cabe señalar que el modelo de integración no representa la mejor forma de organización, puesto que cada empresa debe determinar de acuerdo con su problemática inmediata y sus necesidades, el tipo de configuración organizacional que adoptara. Por lo tanto la Empresa Integradora solo resultara funcional para aquellas organizaciones que pretendan incrementar sus capacidades productivas por medio de una clase específica de asociación.

## **C a p í t u l o 2**

### **La Empresa Integradora como alternativa de organización**

Este capítulo se enfoca al desarrollo de las características y particularidades de la Empresa Integradora, con el propósito de brindar al lector una mejor comprensión del funcionamiento y las ventajas que otorga este modelo de organización a la PYME, al mismo tiempo que se realiza una revisión de su funcionamiento. Posteriormente se presentaran los mecanismos de decisión y apoyo que pueden ser utilizados por todas aquellas empresas que deseen asociarse bajo el modelo de Empresa Integradora, así como sus etapas de formación; finalmente se presentaran los factores de éxito. La revisión de los puntos anteriormente descritos nos ayudara a entender la forma de operar de una Empresa Integradora.

#### **1. La Empresa Integradora**

La Empresa Integradora, es un modelo de organización que surgió a partir del programa de modernización y desarrollo para la PYME implementado durante el periodo de 1991 – 1994 por la SECOFI, cuyo propósito era apoyar la modernización de este tipo de unidades productivas, mejorando su capacidad de negociación en los mercados interno y externo. La Empresa Integradora se define de la siguiente manera.

Se considera como Empresa Integradora a toda persona moral que se constituye con el objeto de prestar servicios altamente calificados a sus asociados, así como para la realización de gestiones y promociones tendientes a modernizar y ampliar la participación de las micro, pequeñas y medianas empresas en todos los ámbitos de la vida económica nacional (SHCP, 1997: 7).

Las empresas integradoras son empresas de servicios especializados que asocian personas físicas y morales de escala micro, pequeña y mediana, su objetivo fundamental es organizarse para competir en los diferentes mercados y no para competir entre sí. La integración de unidades productivas permite la obtención de ventajas económicas que las empresas y/o productores en lo individual difícilmente pueden lograr (SECOFI, 2002: 10).

De acuerdo con las definiciones anteriores podemos entender por Empresa Integradora a todas aquellas organizaciones que se agrupan con el objetivo de incrementar la competitividad y prestar servicios a los asociados que la

constituyen, promoviendo la utilización conjunta de recursos, optimizando el nivel de utilización de las capacidades productivas y potenciando el poder de negociación de sus agremiados. Como resultado las pequeñas y medianas empresas que pertenecen a una Empresa Integradora obtendrán un mayor número de ventajas, y la capacidad de realizar innovaciones e incrementar la calidad de sus productos y/o servicios, permitiendo a la PYME ingresar a nuevos mercados.

El Estado ha realizado numerosos intentos para modernizar y especializar a la planta productiva nacional, como ya hemos mencionado el modelo de Empresa Integradora surgió a partir de esta iniciativa. La justificación planteada por el gobierno fue la siguiente

La idea central es inducir la especialización de las unidades productivas en alguna de las diferentes etapas del ciclo de fabricación de un bien determinado; por ejemplo, investigación y desarrollo, diseño, ensamble, subcontratación de productos y procesos industriales y servicios especializados, que den como resultado un producto altamente diferenciado por calidad, precio y oportunidad de entrega. La columna vertebral de estas empresas son precisamente los servicios especializados, los cuales son la piedra de toque en la transformación de las economías en el mundo y, en particular, en aquellas con elevado desarrollo. En consecuencia, mediante la fórmula de la Empresa Integradora se pretende formar un núcleo de personal prestador de servicios altamente calificado que debe ocuparse de las actividades más críticas del proceso productivo, mientras los empresarios y/o productores se dedican exclusivamente a producir, lo que sin lugar a dudas tiene efectos importantes en la calidad y productividad de las empresas (SECOFI, 2000: 11).

La PYME al integrarse expande sus capacidades productivas y obtiene mayores facultades de negociación, lo que sin lugar a dudas favorece a su desarrollo.

De acuerdo con la SECOFI existen cuatro tipos de integración, la utilización de uno u otro dependerá de los objetivos que se persigan al momento de conformar a la Empresa Integradora y de las características de las PYME que la constituyen.

1. La integración vertical consiste en la agrupación de empresas con diferentes actividades que se complementan entre sí para poder ofrecer un producto final, se compone de cadenas productivas en las que las PYME poseen clientes asegurados, a excepción del producto final, ya que este es el único que sale al mercado.
2. La integración horizontal es aquella en la que cada empresa integrada posee sus propios clientes y mercados, pero se orientan hacia el mismo tipo de actividad. Se asocian con la finalidad de ofrecer sus productos o servicios en mejores condiciones, centrando la atención en los costos y la calidad.
3. La integración matricial pretende que las empresas asociadas formen cadenas productivas de gran escala para incrementar su nivel de competitividad, por lo que la unión de esfuerzos resulta muy importante.
4. La integración para un objetivo específico establece que las empresas asociadas en esta modalidad satisfagan necesidades comunes específicas, como la obtención de materias primas e insumos en grandes volúmenes que les ayude a reducir costos y obtener capacitación especializada.

Una vez que se han revisado las definiciones y características de este modelo de organización, es posible aseverar que la Empresa Integradora es un mecanismo

alternativo de fomento que promueve y estimula el desarrollo regional, aprovechando los recursos locales que se encuentran disponibles, incrementando las oportunidades de modernización y competitividad, además de evitar que las pequeñas y medianas empresas trabajen aisladas, lo que les proporciona mayores probabilidades de éxito evitando quedar relegadas o desaparecer ante la creciente competencia y la complejidad de los mercados.

### 1.1 Antecedentes de la Empresa Integradora

El concepto de Empresa Integradora surge en Italia, en donde ha reportado grandes rendimientos integrando a micro, pequeñas y medianas empresas para fortalecer su aparato productivo e incrementar la competitividad. Esta clase de modelos de organización se desarrolló gracias al apoyo gubernamental del gobierno italiano, pues las políticas nacionales permitieron inculcar en el empresario una cultura favorable a la asociación y especialización en diversas áreas de trabajo.

A continuación se examina el caso Italiano de industrialización, cuyo modelo ha sido precursor de la Empresa Integradora, pues las asociaciones de los diversos distritos industriales y la cultura empresarial brindaron un campo fértil para la implantación de este tipo de organización. Al mismo tiempo se valoraron los resultados obtenidos por sus pequeñas y medianas empresas dentro de diferentes experiencias asociativas.

## Italia

La cooperación empresarial que se ha desarrollado en Italia a partir de la posguerra, tiene particularidades irrepetibles, ya que sus antecedentes vienen desde la época del renacimiento en que se iniciaron trabajos organizados en talleres dirigidos por un maestro que enseñaba sus habilidades a un grupo de aprendices, los cuales posteriormente organizaban otros talleres. Esta formación propició una cultura empresarial en su población permitiendo el desarrollo actual de las pequeñas y medianas empresas, siguiendo tres modelos diferentes de acuerdo a las características naturales del país, como son:

1. El de las regiones más industrializadas del norte, con una estructura constituida por grandes empresas que para sobrevivir crearon una red de pequeñas y medianas empresas (consorcios italianos de exportación), descentralizando gran parte de la producción con el propósito de mantener la flexibilidad, siendo este modelo el más conocido mundialmente.
2. El de las regiones subdesarrolladas del sur, donde junto a polos de industrialización existe una estructura muy tradicional en microempresas, que sobreviven gracias a la asistencia del Estado y a la evasión de las obligaciones fiscales.
3. El de la llamada "Tercera Italia", representada por las regiones centrales y del noreste, donde la pequeña y mediana empresa es la estructura industrial más importante, con características dinámicas y presencia en los mercados nacionales e internacionales.

Una visión sintética del proceso de expansión experimentado en Italia por la pequeña y mediana empresa considera los factores de fuerza y las características de este proceso:

- a) La elección del producto y tipo de actividad industrial se realizó tras la consideración de los conocimientos técnicos y tradicionales de cada área, aprovechando las especializaciones artesanales, las posibilidades de utilizar el bajo costo de la mano de obra y subdividir el proceso productivo entre empresas.
- b) A la división del trabajo entre empresas industriales se sumó una integración entre éstas y las empresas productoras de servicios para la industria (administración, exportaciones y créditos, entre otras).
- c) En algunos casos, se desarrolló un sistema de empresas bajo el liderazgo de una "empresa líder", integrada por un sólo empresario, quien tiene como tarea la coordinación del trabajo de otras empresas, tanto en diseño y comercialización como en la producción y venta. Esta situación es muy común en Prato en Toscana, área de producción de manufacturas de lana.

Otro factor muy importante para el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas es la productividad y el volumen de las inversiones. Normalmente, estas empresas se ubican en lugares en donde pueden utilizar estructuras preexistentes como construcciones e infraestructura. La utilización de instalaciones antiguas es además un proceso dinámico y continuo, ya que el desarrollo de una empresa hacia un establecimiento más grande y eficiente deja libres las estructuras y maquinarias que antes utilizaba y que pueden ser ocupadas por otras empresas con un nivel de actividad menor del que tenían en ese momento las empresas preexistentes. (SECOFI, 2000: 7)

En este país se presentó el fenómeno de disminución de la población agrícola, lo que condujo al incremento de sectores industriales y de servicios, situación que

incentivo el dinamismo de la industria manufacturera, que se vio incrementado significativamente. La participación de la pequeña empresa ha sido clave para su desarrollo, la expansión de este tipo de industria llegó a las pequeñas ciudades italianas, propiciando la existencia de un mayor equilibrio regional y por ende mayor justicia social (Silva, 1995: 28).

Este proceso de industrialización tuvo etapas y formas de realización diferentes, según las características del medio en que se desarrollaban. Sin embargo, hay dos conceptos bastante generales que pueden servir para ilustrar el proceso de difusión de la pequeña y mediana empresa: el área-sistema y la economía sumergida.

### **Área sistema**

Sistema de empresas concentradas en un territorio determinado que producen bienes similares y están integradas de manera vertical.

El desarrollo de las áreas-sistema se dio principalmente en industrias donde el volumen de capitales fijos es bajo y la cuota de trabajo es alta; la innovación no tiene una importancia trascendente, siendo más bien significativo el proceso de aprendizaje.

En estos sistemas, cada empresa ocupa una fase precisa de la producción y es, al mismo tiempo, proveedora y utilizadora de bienes y servicios de modo que en conjunto es como una gran empresa que asegura el aprovechamiento de economías de escala. Contrariamente a lo que ocurre en la gran empresa, gracias a la independencia de cada una de ellas, se mantiene la flexibilidad, lo que permite la autonomía suficiente para diferenciar sus mercados de venta y abastecimiento, así como para cambiar la tecnología utilizada. Por estas mismas razones, la competencia es un incentivo a la eficiencia productiva y al desarrollo tecnológico.

En los años sesenta, algunas de estas áreas-sistema dejaron de pertenecer a la caracterización de empresas monoproductoras, avanzando hacia una integración vertical más amplia: un mayor número de empresas desarrolló la producción de bienes de capital y maquinaria para la industria que constituía el origen del sistema.

### **Economía sumergida**

Estas estructuras productivas basan su fuerza económica en la red de relaciones entre las empresas. Normalmente se desarrollan en áreas periféricas, lejos de los grandes distritos industriales. Las industrias en las que este tipo de empresas está más difundido son las tradicionales: cuero, calzado, madera y textiles, entre otros.

La fuerza de estas empresas, además de la flexibilidad, reside en la utilización de mano de obra "informal", especialmente femenina, en peores condiciones que las del empleo formal. Esto se hace evidente en dos fenómenos que van aparejados al desarrollo de la economía sumergida: el trabajo a domicilio y el doble trabajo.

Las transformaciones en el papel y en el carácter de los empresarios de la pequeña y mediana empresa y los sistemas integrados de empresas se sustentan en el fenómeno de la cooperación entre empresas que, si bien no se ha producido en la totalidad de las

regiones, ha actuado ampliamente sobre la estructura de las pequeñas y medianas empresas (SECOFI, 2000: 9).

Las PYME italianas generan más producción y absorben un mayor número de mano de obra que las grandes corporaciones. El sector exportador destaca que el 60% de sus exportaciones provienen de la micro, pequeña y mediana empresa, que normalmente se encuentran asociadas en diferentes consorcios. Los consorcios se componen de empresas asociadas independientemente que conservan su personalidad jurídica intacta y mantienen una estructura organizacional específica, sin realizar ninguna clase de fusión empresarial, las empresas que integran un consorcio pueden ser de muy diversa naturaleza (NAFIN, 1993). Pero este tipo de empresa no se destaca solamente en la producción de bienes o servicios y en la generación de empleos, su principal característica es el elevado nivel de competitividad y flexibilidad, lo que le permite adaptarse a los caminos que frecuentemente le demanda el entorno.

## 1.2 Los distritos industriales y su relación con la Empresa Integradora

Los distritos industriales (DI) son sistemas productivos de pequeñas empresas caracterizados por una fuerte cohesión socioeconómica y unas intensas relaciones de cooperación interempresarial. Los DI pueden ser descritos como sistemas productivos geográficamente delimitados, caracterizados por un número elevado de empresas y de unidades productivas de pequeña y mediana dimensión. Entre

las diferentes empresas y unidades de producción se definen formas diversas y alternativas de relación y colaboración. Finalmente, y como característica definitiva del carácter peculiar de los DI, los agentes del distrito (empresas, sindicatos, administraciones, banca), se identifican con una comunidad definida y precisa, y su propensión a la cooperación se funda en una confianza inspirada en un sentimiento colectivo y social de pertenencia a un mismo grupo.

La organización del ciclo productivo de los DI está caracterizada por una acentuada segmentación de la producción por fases. En cada nivel productivo se encuentran operando muchísimas empresas. Las relaciones entre las empresas que operan en un mismo segmento del ciclo están caracterizadas normalmente por una total independencia y autonomía. Se define, por tanto, una situación de intensa competencia en términos de calidad y precio de los bienes producidos. En cambio, por lo que respecta a las relaciones entre las empresas pertenecientes a niveles diversos, el discurso resulta ser más complejo, observándose relaciones cooperativas de diversa intensidad.

Los DI italianos poseen una especialización productiva predominante en sectores industriales tradicionales intensivos en mano de obra. En consecuencia, los productos de las áreas sistema italianas normalmente son maduros, intensivos en mano de obra, caracterizados por un bajo contenido tecnológico, y por funciones de producción ampliamente difundidas y consolidadas. Cada distrito está caracterizado por una homogeneidad de los productos semielaborados y de los bienes ofrecidos por las diversas empresas que lo constituyen.

Es posible distinguir las siguientes características de los procesos productivos de los distritos industriales:

1. Multiuso de los bienes de equipo y formación de mercados de maquinaria de segunda mano
2. Capacidad para responder a demandas individuales y cambiantes (adaptabilidad)
3. Alta calificación de la mano de obra
4. Elevados costes variables de producción
5. Escaso aprovechamiento de las economías de escala, aunque compensadas por la especialización por fases
6. Control colectivo del proceso productivo
7. Difusión de la información a través de la red creada por las elaciones de producción descentralizadas.

La tecnología de los ciclos de producción de los DI es normalmente madura, y se caracteriza por presentar márgenes de evolución objetivamente limitados. Los factores determinantes de la capacidad de innovación son los siguientes:

- La simplicidad de la tecnología de los procesos productivos
- La existencia de un complejo y eficiente sistema de relaciones formales e informales entre los operadores y entre los agentes económicos (Porter, 1990)

- La disponibilidad a las innovaciones

A manera de resumen podemos decir que la innovación de procesos se materializa en la adquisición de nuevos y más modernos equipos, siendo después mejorados por los operadores del distrito. Mientras tanto, el desarrollo de los productos ofrecidos se desarrolla normalmente a través de la introducción constante de pequeñas modificaciones de los productos ya existentes.

Según Bianchi (1993), la fuerza laboral con la que cuentan los DI, se caracteriza por:

- Bajo nivel de proletarización: debido al carácter familiar de las empresas
- Movilidad social y funcional
- Alta calificación del trabajador adquirida fundamentalmente por la experiencia y la formación en el puesto de trabajo
- Capacidad de adaptación
- Actitud y comportamiento emprendedor y creativo
- La continua búsqueda de empleo (tanto por parte de las empresas como por parte de los desempleados) se realiza básicamente utilizando medios informales de información (amigos, familiares, conocidos, etc.) y no tanto mediante los medios oficiales (oficinas de empleo)
- Bajo nivel de sindicación en las pequeñas empresas.

Esta mano de obra se ve ocupada de maneras diversas: desde los empleos fijos al trabajo en casa, pasando por formas de trabajo a tiempo parcial, autónomo y actividad empresarial.

Normalmente se ha tomado como una ventaja competitiva de estos distritos a la capacidad de gestionar un sistema estratégico de producción y adaptación al mercado, situación que los ha llevado a posiciones competitivas. Sin embargo, la ventaja fundamental de los distritos reside en la capacidad que han exhibido de desarrollar un sistema común y homogéneo de valores, en el cual se reconocen todos los integrantes, encontrando cierta forma de legitimación, además de su arraigada predisposición al cambio y en el profundo respeto por la comunidad y por la familia. Precisamente, esta fuerte identidad social ha permitido dos elementos de ventaja competitiva difícilmente reproducibles en otros contextos:

- El eficiente sistema de comunicación informal entre los operadores, que permite notables ventajas, como la posibilidad de reducir los tiempos y los costes de los flujos informativos entre los operadores, la posibilidad de reducir los tiempos y los costes de coordinación de las actividades productivas y la posibilidad de tener una rápida difusión de las innovaciones tecnológicas
- El equilibrio entre competencia y cooperación. La competencia, aunque intensa, se desarrolla en el ámbito de reglas informales que todos conocen, que casi todos respetan y que componen un sistema ético-cultural.

- La rivalidad, mitigada por toda una serie de elementos de cooperación intrínsecos en la naturaleza misma de los sistemas productivos locales, acaba por instalarse en un marco de sólido equilibrio entre colaboración y competencia, contribuyendo de tal manera a determinar el éxito de los DI.

Otro rasgo de ventaja competitiva en los DI es consecuencia de su característico sistema de organización de la producción, que permite que las pequeñas empresas presenten niveles óptimos de escala en su especialización productiva, manteniendo, desde el punto de vista del DI, un nivel de activación cercano al óptimo productivo (Bianchi, 1991). Por último, pueden citarse como factores de competitividad complementarios las innovaciones incrementales debidas al estrecho contacto entre operadores de diferente formación y categoría profesional; también la amplia base de trabajadores a domicilio y a tiempo parcial, que permiten suavizar los ciclos económicos, todo lo anterior aunado a la existencia de una gran diversidad de sectores de apoyo. El sistema de organización del distrito industrial ha desempeñado una función central al tornar más competitiva la industria manufacturera italiana, posicionando a este país como uno de los más importantes de su región. Como ya se ha mencionado este fenómeno ha sido propiciado por la capacidad de reacción de las organizaciones productivas basadas sobre la base de un modelo de organización denominado DI.

El escenario anterior ha sido ampliamente apoyado por la política económica italiana, que ha buscado desarrollar relaciones sociales y reforzar las especializaciones complementarias en los procesos de producción, con el objetivo

final de maximizar los beneficios económicos para la comunidad local (BIANCHI, 1993). Es evidente que los sistemas sociales e institucionales constituyen la base de cualquier agregación productiva en el espacio basada en múltiples conexiones ínter empresariales. El desarrollo de los sistemas locales (políticos, sociales y culturales), en Italia, han estado ligado a la capacidad de reproducir y alimentar en el tiempo, la sofisticada mezcla de elementos económicos y sociales que los ha hecho competitivos. Para un país en desarrollo (el caso de México), el crecimiento de la MPYME, se ha transformado en una necesidad crucial. La Empresa Integradora, que de acuerdo con el discurso oficial y académico toma como base el modelo de DI italianos, representa una oportunidad para el desarrollo de este sector. En este apartado revisamos características fundamentales del funcionamiento de los distritos.

De acuerdo con Bianchi (1999: 59), en el entorno económico mundial se presentaron dos fenómenos que permitieron que los italianos agruparan a sus pequeñas y medianas empresas y las hicieran más productivas:

- La reorganización de las actividades de la gran empresa en redes interconectadas a escala mundial.
- La generación de redes mundiales entre pequeñas empresas exitosas, que culminaron con la creación de conglomerados locales interconectados con las redes establecidas.

El establecimiento de las redes de pequeñas empresas propicio una mayor especialización y consecuente división del trabajo, situación que fue favorable para el caso italiano.

## 2. Las particularidades del caso mexicano, y las primera experiencias asociativas

Las formas de asociación desarrolladas en México han producido cámaras industriales, uniones de crédito, cooperativas y últimamente empresas integradoras. Todas ellas han tenido el firme propósito de incrementar la competitividad, la productividad y la eficiencia, además de facilitar el financiamiento y capacitación de la fuerza laborar de la PYME. Pero a pesar de contar con cámaras industriales administrativamente sólidas, los resultados obtenidos han sido pobres o inexistentes. En un foro realizado sobre pequeña y mediana empresa en 1997, un empresario se quejo de que una institución como la Canacintra, originalmente creada en su mayoría por micro y pequeñas empresas(94%), jamás ha sido presidida por un pequeño empresario y que los intereses de este estrato empresarial son dejados de lado (Rueda y Simon, 1997: 29). Para fortalecer verdaderamente a nuestras empresas no solo tendremos que crear nuevos mecanismos de asociación, sobre todo, es imperante implementar la utilización de modelos organizacionales que permitan hacer más eficientes a las PYME, en primer lugar internamente, creando estructuras flexibles y descentralizando procedimientos administrativos y productivos, para posteriormente pensar en el establecimiento de redes que constituyan un

verdadero bastión de apoyo a las necesidades de financiamiento y capacitación, que han perdido importancia para las instituciones gubernamentales (cuando menos en apariencia), pero que son vitales para la subsistencia de éstas organizaciones.

## 2.1 Desempeño de la Empresa Integradora en México

Durante los meses de julio y agosto de 1996, un equipo de académicos de la Universidad Nacional Autónoma de México realizó una evaluación de las Empresas Integradoras (Rueda, 1996), que para ese año sumaban 270 empresas, de acuerdo con el registro elaborado por la SECOFI, y se encontraban distribuidas en 29 entidades federativas, los resultados obtenidos se describen a continuación. La experiencia mexicana con respecto a la Empresa Integradora no ha sido muy alentadora, las razones fundamentales de este comportamiento pueden enlistarse de la siguiente manera (Rueda y Simon, 1997: 90). Primero, la falta de capital de trabajo, segundo, poca difusión de este modelo de organización en el país, tercero, reducción de la demanda interna y externa y por último, falta de una cultura empresarial. La tabla 3 proporciona una visión más amplia sobre el funcionamiento de la Empresa Integradora e incorpora un mayor número de variables que explican su comportamiento.

Tabla 3  
Funcionamiento de la Empresa Integradora

Funciona	Funciona con	No Opera	Total
----------	--------------	----------	-------

	Bien	Problemas		
Industria de la transformación	1	5	12	18
Comercio	1	7	2	10
Agropecuario	2	4	1	7
Construcción	1	2	2	5
Servicios	3	2	3	8
Iniciativa de empresarios	8	14	9	13
Iniciativa de funcionarios públicos	0	6	9	15
Tienen estudios de viabilidad	6	16	9	31
No tienen estudios de viabilidad	2	4	10	16
No recibieron apoyos institucionales	2	7	8	17
Si recibieron apoyo institucional	6	13	12	31
Asociación previa de los socios	4	11	6	21
Sin asociación previa	2	5	9	16
Presencia de liderazgo	7	9	3	19
Ausencia de liderazgo	0	11	14	25
Total	45	116	109	270

Fuente: Nadima Simón Domínguez, con datos del proyecto de cooperación interempresarial frente a la globalización.

De la información anterior es pertinente destacar que el 19.9% de estas empresas se encontraba funcionando correctamente, el 41.7% manifestaba tener alguna clase de problema y el 41.6% ya no se encontraba operando. Además, el 67% manifestaba haber sido creada a partir de la iniciativa del empresario, solo el 4.8% de ellas cuenta con un estudio de viabilidad. Una de las modalidades de operación utilizada por la Empresa Integradora cuando el tipo de integración es horizontal, es la adquisición de maquinaria, la cual es trasladada a cada una de las organizaciones que la componen con el objetivo de realizar parte del proceso productivo con mayor eficiencia en cada una de ellas, también es posible generar mecanismos de enlace entre integradoras y compañías externas con la finalidad de subcontratar algunas partes específicas del proceso de producción, que por especificaciones técnicas, económicas o de calidad no puedan ser

manufacturadas dentro de las pequeñas y medianas empresas que constituyen a la Empresa Integradora.

El área de comercialización dentro de una integradora posee un gran potencial, debido a que permite ofrecer volúmenes de producción mayores, los cuales pueden cubrir sectores más amplios de mercado, al mismo tiempo puede realizar adquisiciones de insumos y materias primas a mejores precios. Para lograr que estas operaciones se realicen de forma óptima es necesario realizar un estudio profundo de las demandas y requerimientos de sus empresas asociadas.

Por otra parte, se puede negociar con clientes de mayor tamaño que requieren volúmenes altos de producción, que de manera aislada la PYME no podría cubrir, al mismo tiempo que se amplía la visión sobre las necesidades del mercado y se comprende de mejor manera su comportamiento, pues el personal cuenta con mayor nivel de capacitación.

## 2.2 Factores de éxito para el desarrollo de una Empresa Integradora

De acuerdo con un estudio de análisis multivariado de correspondencias realizado por la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), los factores de éxito identificados fueron los siguientes (Rueda y Simón, 1997: 101 – 104).

1. Se asocia el buen funcionamiento de las Empresas Integradoras al pertenecer al sector servicios y al sector agropecuario.
2. La presencia del liderazgo en la figura del administrador influye sobre la percepción y comportamiento de los socios.
3. El recibir apoyos institucionales.
4. Adoptar la forma de Empresa Integradora a partir de la iniciativa de los socios.

La Empresa Integradora no solo depende de un desarrollo conjunto de las actividades, también existen un sin numero de variables externas e internas que pueden contribuir a apuntalar el éxito de la organización, estos factores se pueden resumir de la siguiente forma.

- Unidad: comprensión y compromiso es el propósito principal, estructurar los valores y resultados a lograr, integrar propósitos y valores del grupo con los demás integrantes, generar un sentido de pertenencia.
- Apoyo mutuo: estructura de cooperación, ser competente y responsable, hacer uso eficiente de los recursos y habilidades de cada una de las empresas integradas.
- Manejo de diferencias: fomentar el intercambio, aclarar intereses, practicar la empatía, aceptar los errores y diferencias entre empresas.

- Retroalimentación: Dar información específica, saber como nos perciben y el impacto de nuestro trabajo en el entorno, dar reconocimiento, señalar errores sin rechazar a las personas o culpar a alguna de las empresas integrantes.
- Confianza Mutua: libertad de opinión en el consejo administrativo, poseer una firme convicción de las capacidades de la integradora, acordar ciertos objetivos de desempeño y reportar resultados.
- Toma de decisiones: acuerdo por consenso, compartidos y apoyados por los miembros del consejo.
- Planeación: Básicamente consiste en definir lo que se quiere y las acciones específicas que se pretenden, en este rubro es muy importante la comunicación, dado que quien conoce los requerimientos de la empresa, son los mismo que la integran.
- Liderazgo: modelar lo anterior en una persona que se encargue de la dirección de la organización, creando sistemas y estructuras para lograr los objetivos anteriores, siendo accesible a críticas y sugerencias, teniendo una visión firme a futuro, que se genera a partir del conocimiento de la organización y favoreciendo los procesos de aprendizaje.

Las condiciones de éxito anteriormente descritas pueden resultar insuficientes para promover el desarrollo de empresas Integradoras, sin embargo, este parcial desconocimiento de los factores que propician el buen funcionamiento de las

integraciones ha sido provocado por la falta de investigaciones y estudios que destaquen y enfatizen características organizacionales.

A pesar de esta situación, existen algunos artículos que pueden resultar de gran utilidad, ya que acentúan ciertos aspectos que han permitido a micro, pequeñas y medianas empresas asociarse de manera exitosa.

La idea de implementar asociaciones entre empresas micro, pequeñas y medianas, se ha apoyado en el supuesto de que agruparse les permitirá incrementar sus capacidades competitivas. Sí tomamos como ejemplo a los distritos industriales italianos en donde la especialización flexible de sus empresas, el nivel de confianza de los empresarios, entre otros factores, han permitido crear ventajas competitivas, entonces se puede suponer que es posible generar un fenómeno similar en nuestro país. Sin embargo, no todas las condiciones de la PYME nacional son favorables.

Por lo tanto resulta conveniente analizar cuales han sido esas características especiales que han permitido a las asociaciones empresariales trabajar de manera adecuada, obteniendo buenos resultados.

Existen cuatro condiciones que facilitan a los productores cooperar y asociarse (Soto, 1998: 302):

- La presencia de crisis y oportunidades que los productores solo podían enfrentar si trabajaban juntos.
- La existencia de confianza entre ellos para reunirse, discutir y formular proyectos colectivos.
- La restricción de entrada a los miembros para asegurar que tuvieran la voluntad y la capacidad de cumplir los compromisos cooperativos, y la restricción de tamaño del grupo para equilibrar economías de escala y costos de transacción.
- La creación de instituciones que proporcionaran incentivos adecuados para el cumplimiento de los arreglos cooperativos, en forma de acuerdos auto cumplidos, reglas, sanciones, mecanismos de monitoreo, etcétera.

A pesar de que los casos exitosos de asociaciones empresariales resultan ser la minoría, es necesario comprender que factores están provocando que fracasen, como hemos podido observar, algunos aspectos culturales ya han comenzado a visualizarse, como la confianza mutua, la aversión al riesgo y la capacidad de trabajar en equipo.

Para los empresarios que dirigen a las pequeñas y medianas empresas mexicanas, pareciera ser que la regla principal en la que basan gran parte de su comportamiento es la competencia entre sí, lo que provoca una escasa o nula asociación y cooperación, salvo en casos extraordinarios, lo que los conduce a mantener un elevado nivel de autonomía en cuanto a sus empresas. (Soto 1998)

En el contexto de la cultura empresarial mexicana, la toma de conciencia de las particularidades de una empresa como la integradora es clave para su éxito. La prueba de ello la muestran los casos de empresas exitosas que surgieron como producto de una cooperación anterior y del aprovechamiento de una experiencia de colaboración entre empresarios la cual pudo ser consolidada a través de la figura asociacionista de la Empresa Integradora (Arriaga, Conde y Estrada, 1996: 26).

Por lo tanto, no podemos descartar tajantemente la posibilidad de generar asociaciones o integraciones exitosas, pero, es necesario conocer las características de las organizaciones que pretenden integrarse para esperar buenos resultados.

### 2.3 Grupo de servicios e ingeniería de proyectos, un caso de éxito

El funcionamiento de algunas Empresas Integradoras que han sido estudiadas y que han mantenido su rentabilidad se documentó en el primer foro nacional "Estrategias asociativas de las micro, pequeñas y medianas empresas frente a la

globalización” (Rueda y Simón, 1997: 104 - 114). A continuación se presenta un caso exitoso.

### **Grupo de servicios ingeniería y proyectos**

Esta integradora asocia a diez empresas especializadas en diversas disciplinas que proveen el servicio de consultoría en ingeniería. Sus especialidades son, administración, estructuras, generación y uso eficiente de energías, elaboración de estudios geotécnicos y de factibilidad.

Las empresas se integraron a partir del propósito de complementar sus actividades y formar un grupo interdisciplinario que les permitiera enfrentar problemas de manera integral.

Los principales objetivos que se persiguieron con su formación fueron:

- Reducción de costos
- Realización de actividades comunes como, contabilidad asesorías legales, compra de activos y utilización de equipo de computo
- Aprovechamiento de economías de escala
- Incrementar el nivel de facturación y atender a empresas de mayor tamaño

El plan estratégico de esta empresa consiste en la consolidación de la organización en el mercado que actualmente atienden, abrir posibilidades de expansión en México y el extranjero y aumentar la calidad de sus servicios. Cuentan con un plan de aseguramiento de calidad, guiado a través de manuales que cumplen con las normas y estándares internacionales de calidad para empresas consultoras, además de haber sido acreedores al reconocimiento de la norma ISO – 9001.

A pesar de tratarse de un caso de Empresa Integradora exitosa, en opinión de su administrador aun deben superarse los siguientes problemas para incrementar su eficiencia.

- Falta de compromiso de algunos socios
- Problemas de actitud y educación
- Convencimiento de los resultados del trabajo en equipo
- No buscar el provecho propio a costa de los demás
- Falta de reconocimiento y apoyo institucional
- Mayor promoción por parte del gobierno del modelo de Empresa Integradora

### 3. Etapas para la formación de una Empresa Integradora

De acuerdo con la SECOFI (2002) existen siete etapas que deben atravesarse para formar una Empresa Integradora, estas se describen a continuación.

### **1. Etapa de sensibilización**

El objetivo es que los empresarios y/o productores con potencial de asociarse, conozcan la importancia y los beneficios que les reportaría al participar en un esquema de cooperación empresarial y, en especial, en el de empresas integradoras, así como la forma de operación de estas empresas y los requisitos que deben cubrir para su formalización.

Asimismo, se deberá de determinar la necesidad o conveniencia de asociarse en función de los siguientes supuestos:

- Tener una problemática común.
- Elevar la competitividad de sus empresas a través de proyectos conjuntos.
- Requerir de algún servicio especializado.
- Realizar compras en común.
- Comercializar de forma consolidada.
- Mejorar la imagen empresarial.
- Renovar o innovar los activos y la tecnología.
- Hacer más eficiente a la administración.

## **2. Etapa de planeación preliminar**

Los empresarios y/o consultores deberán elaborar un documento breve y sencillo en donde perfilen su proyecto de factibilidad económica-financiera y que permita visualizar de manera rápida si el proyecto que han iniciado, contiene los elementos suficientes para garantizar el éxito en su ejecución, tomando en cuenta los aspectos que a continuación se señalan:

- Sí existe la oportunidad de un negocio y es rentable.
- Conocen los riesgos que tienen que afrontar.
- Están dispuestos a asociarse para lograr sus objetivos.
- Tiene capacidad para cumplir con los compromisos que se deriven del proyecto y están dispuestos a adoptarlos formalmente.

## **3. Etapa de planeación a detalle**

En esta parte se elaborará el proyecto de factibilidad económica-financiera, en el cual se indicará como aplicar los recursos humanos, materiales y financieros de los asociados de manera organizada y eficaz, para obtener el resultado que se busca.

El proyecto de factibilidad se visualiza como una guía indicativa y no limitativa en donde se señale qué es lo que se debe hacer, de qué manera se debe hacer y

cuando se debe hacer. También, se describirá qué se va a necesitar y cuándo se va a utilizar.

En esta etapa se tendrán que determinar y analizar los puntos que a continuación se mencionan:

- Definir los objetivos.
- Evaluar los factores de éxito o de fracaso del proyecto de factibilidad, así como las debilidades y fortalezas de los socios.
- Demostrar la rentabilidad del proyecto.
- Determinar si el proyecto de factibilidad económica-financiera cumple con las expectativas de los socios.

#### **4. Etapa de formación y constitución**

Se deberán cumplir con los requisitos solicitados por la SECOFI, para poder operar como una Empresa Integradora, a saber:

- Crear a la Empresa Integradora con una personalidad jurídica propia, diferente a la de sus asociados y que le permita realizar actividades mercantiles.
- Tener un capital mínimo de \$50,000.

- La participación accionaria de cada socio, no debe exceder del 30% del capital social.
- Contar con capital suficiente para la ejecución del proyecto.
- Presentar ante la SECOFI la siguiente documentación:
  1. Proyecto de acta constitutiva conforme a la Ley General de Sociedades Mercantiles y al Artículo 4o. del Decreto que promueve la organización de Empresas Integradoras publicado en el Diario Oficial de la Federación el 7 de mayo de 1993 y sus modificaciones del 30 de mayo de 1995.
  2. Proyecto de factibilidad económica-financiera que sustente la integración.
- Obtener la cédula de inscripción en el Registro Nacional de Empresas Integradoras.

## **5. Régimen Simplificado de Tributación**

De acuerdo al Decreto que norma a las empresas integradoras, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, les otorga el Régimen Simplificado de Tributación a través de la Resolución que Otorga Facilidades Administrativas al Contribuyente, Capitulo 9, Sector de Empresas Integradoras, última publicación en el Diario Oficial de la Federación (DOF) el 30 de abril de 1999.

## **6. Etapa de ejecución**

Los puntos a considerar en esta etapa son los siguientes:

- Contar con la capacidad de resolver imprevistos en la ejecución del proyecto de factibilidad económica-financiera.
- Determinar la conveniencia de replantear o modificar el proyecto de factibilidad.

## **7. Etapa de seguimiento**

Una vez que esté en operaciones la Empresa Integradora, la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial estará pendiente de su funcionamiento, apoyándola con las acciones siguientes:

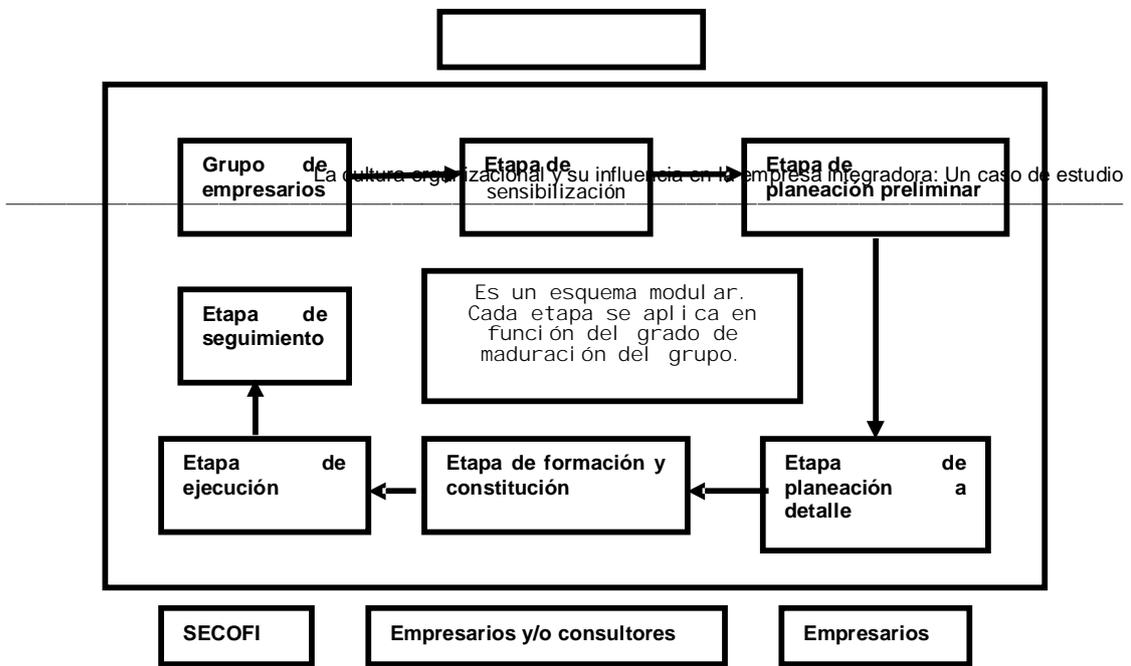
- Asesorándolos respecto a otros programas de apoyo del Gobierno Federal e Instituciones de apoyo sobre áreas específicas como puede ser tecnología, productividad, capacitación, financiamiento y diseño, entre otras.
- Analizando las posibles causas por las que una Empresa Integradora deja de operar.

Conviene aclarar que no todas las empresas pueden adoptar desde un inicio un régimen de Empresa Integradora, ya que algunas veces son estructuras

demasiado complejas para la organización en grupos de empresarios de escalas muy pequeñas. Por tal motivo, deberán incursionar en alternativas más sencillas de agrupación, de tal forma que vayan asimilando de manera paulatina una cultura de trabajo en equipo con otras empresas y conozcan los beneficios intrínsecos que se obtienen a través de la cooperación empresarial (SECOFI, 2002: 25 – 29).

Queda de manifiesto que no todas las pequeñas y medianas empresas pueden insertarse dentro de un proceso de integración, para lograrlo exitosamente es deseable que se tengan experiencias asociativas previas, además debemos recordar que uno de los factores de éxito para este tipo de empresa es el hecho de que exista la posibilidad de que los empresarios que pretenden asociarse tengan tiempo suficiente para trabajar juntos previamente pues de esta forma se podrá adquirir experiencia al mismo tiempo que se establecen lazos de confianza entre las empresas que la conforman (Rueda y Simón, 1997). Las etapas que han sido descritas anteriormente se ilustran de manera resumida en la siguiente figura.

Etapas para conformar un proyecto de Empresa Integradora



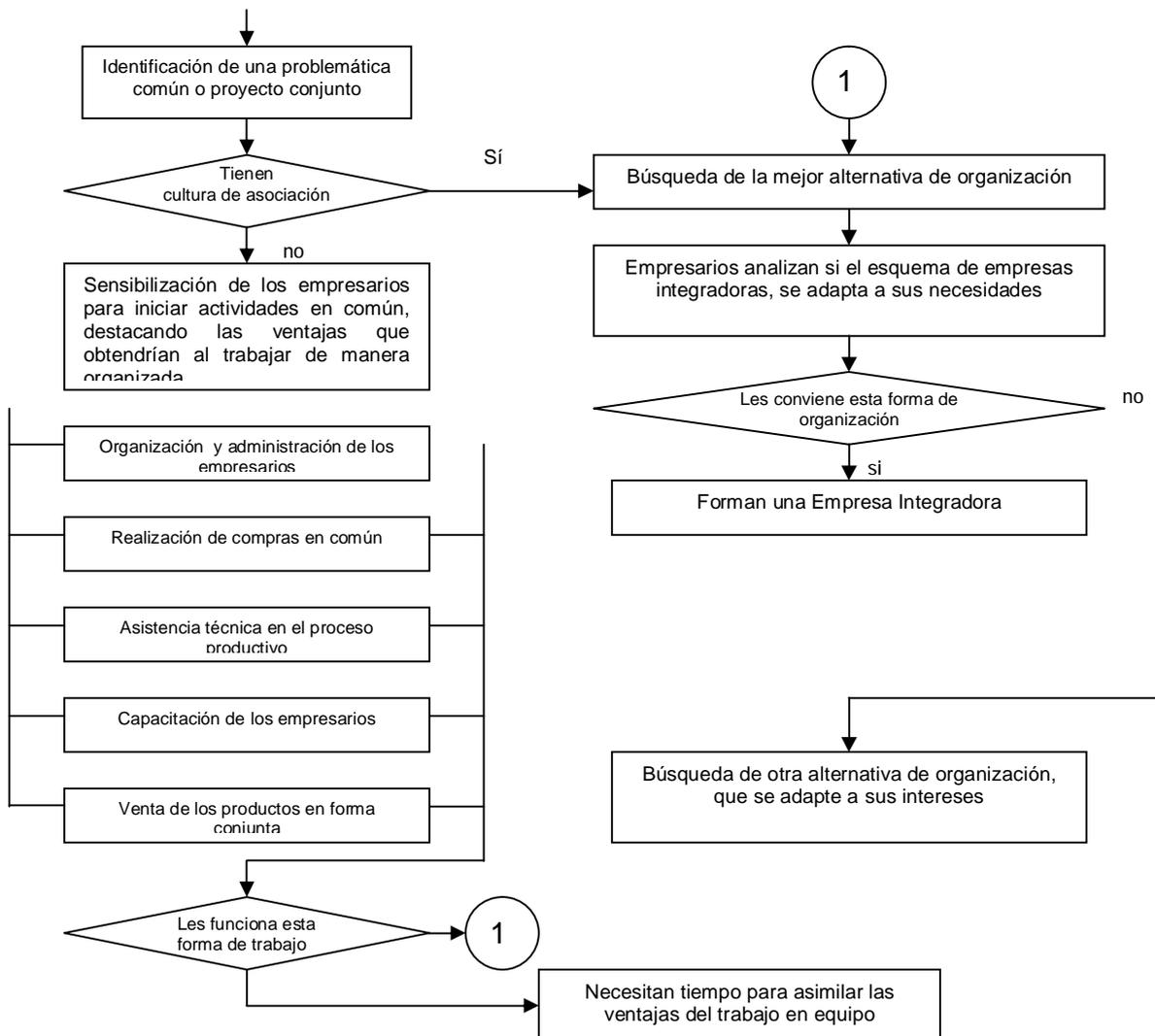
Fuente: SECOFI, Guía para la formación de una Empresa Integradora

### 3.1 Mecanismo de decisión para establecer una Empresa Integradora

Si tomamos en cuenta que uno de los factores claves en el establecimiento de la Empresa Integradora es la experiencia asociativa previa, es necesario determinar un mecanismo que contribuya a aceptar o desechar el modelo de Empresa Integradora si es que se cumplen o no con los requisitos mínimos, pues es en esta parte en donde comienza a hacer presencia la importancia de la cultura organizacional, que en este punto se cristaliza en forma de experiencia pasadas acumuladas, que preparan a los empresarios para discernir entre los modelos de organización más adecuados para intentar aprovechar al máximo las oportunidades que el entorno pueda brindar. Una vez más, La SECOFI propone el siguiente algoritmo.

Mecanismo de decisión para la conformación de una Empresa Integradora

Grupos potenciales a organizar



Fuente: SECOFI (2000), Guía para la formación de una Empresa Integradora

Este diagrama sirve de gran ayuda, pues delimita de manera adecuada los pasos y los requerimientos mínimos que deben estar presentes para comprender y establecer una sociedad empresarial, que puede tomar la forma de Empresa Integradora, consorcio, red empresarial etc.

## 3.2 Ventajas de la utilización del modelo de Empresa Integradora

La Empresa Integradora tiene como principal función, la de proporcionar a las empresas integradas servicios especializados, por lo tanto, las ventajas en la utilización de este modelo se verán reflejadas en algunos de los siguientes aspectos (SECOFI, 2002: 51 – 53).

### 1. Ventajas Tecnológicas

A través de este servicio, la Empresa Integradora tiene como función, asesorar a las empresas integradas sobre la maquinaria que utilizan para que se pueda elevar la productividad y calidad de los productos que elaboran, realizando las siguientes actividades:

- Adquisición, adaptación, asimilación e innovación tecnológica
- Modernización de la maquinaria y equipo
- Planeación del proceso productivo
- Instalación de laboratorios para la investigación y desarrollo tecnológico, en los que se podrán elaborar prototipos; diversificación y desarrollo de nuevos productos, así como pruebas de resistencia de materiales y control de calidad
- Implantación de programas continuos de calidad

## **2. Ventajas de Promoción y Comercialización**

Con este servicio la Empresa Integradora tiene como objetivo, incrementar y diversificar la participación de las empresas integradas, así como el de disminuir los costos de distribución, a través de:

- La búsqueda de mercados tanto nacionales como de exportación
- Aplicar técnicas de merados y de publicidad para la venta de los productos que se elaboran
- La elaboración de catálogos promocionales
- La participación en ferias y exposiciones

## **3. Ventajas de Diseño**

La Empresa Integradora con el propósito de contribuir a diferenciar los productos de sus socios, hace llegar a las empresas integradoras los siguientes servicios:

- Facilitar el acceso a servicios especializados de diseño
- Contribuir al desarrollo de mejores diseños, novedosos, útiles y de calidad, que satisfagan las necesidades del consumidor, para lograr mayor penetración en los mercados
- Contar con servicios de información sobre las tendencias de la moda, tanto en el país como en el exterior

- Selección de diseños de vanguardia

#### **4. Ventajas en la Subcontratación de Productos y Procesos Industriales**

De acuerdo con lo anterior y con el propósito de que las empresas integradas tengan una mayor competitividad, la Empresa Integradora tiene como actividades básicas:

- Lograr la articulación y complementación de cadenas productivas
- Articular empresas de menor tamaño con las de mayor escala, para evitar integraciones verticales excesivas
- Contar con servicios de ingeniería especializada, para promover la venta de procesos industriales.
- Homologar la producción de los subcontratistas
- Consolidar ofertas para la fabricación de partes de piezas y componentes
- Desarrollar los perfiles de subcontratación requeridos por otras empresas

#### **5. Ventajas en los Financiamientos**

Con el propósito de favorecer el cambio tecnológico de productos y procesos, equipamiento y modernización de las empresas integradas, con base en esquemas especiales de carácter integral que incluyan aspectos de capacitación y

asesoría técnica, medio ambiente, calidad total y de seguridad industrial, orientados a incrementar la competitividad, la Empresa Integradora realiza las siguientes funciones:

- Gestionar por cuenta de socios, la obtención de crédito bancario
- Brindar asesoría especializada para mejorar la posición financiera de sus socios
- Promoción y formación de conversiones y de alianzas estratégicas

## **6. Desarrollo de Actividades en Común**

Con el propósito de evitar la intervención de intermediarios y permitir a las empresas asociadas la adquisición de materias primas, insumos, activos y tecnología en común en condiciones favorables de precio, calidad y oportunidad de entrega, la Empresa Integradora realiza las siguientes funciones:

- Vender la producción por cuenta de los socios
- Promover la colocación de ofertas consolidadas
- Comprar materias primas, refacciones o maquinaria y equipo en condiciones favorables de precio y calidad, en función de los mayores volúmenes de compra
- Adquirir tecnología y asistencia técnica
- Promover la renovación e innovación de la maquinaria y el equipo

- Brindar capacitación a la fuerza laboral y a los niveles directivos
- Implantar programas para mejorar la calidad e incrementar la productividad

## **7. Aprovechamiento de Residuos Industriales**

Con el propósito de aprovechar los residuos industriales, que puedan ser utilizados nuevamente, el proceso productivo de la Empresa Integradora brinda los siguientes servicios a las empresas asociadas:

- Asesoría para lograr una mayor utilización de los materiales susceptibles de reciclarse, a fin de contribuir a la preservación del medio ambiente
- Propiciar el desarrollo de tecnologías de reciclaje

## **8. Gestiones Administrativas**

Con el propósito de optimizar el desempeño de las empresas integradas, la Empresa Integradora realiza las siguientes funciones:

- Dar asesoría y gestión en los trámites administrativos, contable, jurídicos, fiscales y de crédito que requieran para la operación de las empresas

Todo este cúmulo de ventajas pueden convencernos de adoptar un modelo de organización de esta clase, pero es necesario reflexionar si es necesario o si la

PYME mexicana se encuentra en condiciones para fomentar la integración. Actualmente es muy común encontrar empresarios que cuentan con cantidades reducidas de recursos económicos, sobre todos los que se encuentran ubicados en sectores económicamente deprimidos, situación que intensifica la magnitud de los problemas que deben enfrentar, en este caso la agrupación o integración podría resultar benéfica y aconsejable.

#### 4. La Empresa Integradora: Crítica y reflexión

La perspectiva oficial del discurso acerca del funcionamiento de la Empresa Integradora tiende a reflejar tendencias demasiado lineales en cuanto a los mecanismos de decisión, evaluación y constitución de este tipo de organizaciones. Desde esta óptica la base para el desarrollo de esta clase de modelos de organización fue el establecimiento de redes empresariales, las cuales operaron con gran eficiencia en la economía italiana. Este caso específico ya ha sido descrito. Las condiciones en las que surge el concepto de Empresa Integradora fueron concretas, particulares y favorables para este caso específico.

El gran éxito que reportaron estas organizaciones en Italia despertó gran interés por parte de varios países, entre ellos México. El gobierno mexicano que ha intentado revitalizar y reestructurar a su planta productiva, consideró que este modelo en particular podía responder a las necesidades de la PYME. Por medio de su implementación se pretendía recuperar parte de la competitividad perdida,

pero, el Estado paso por alto ciertos atributos particulares de nuestras organizaciones, que provocaron el mal funcionamiento de algunas Integradoras (como puede observarse en la tabla 3).

A pesar de que los estudios reflejan que el desempeño de las Integradoras no han sido los esperados, se continua promoviendo el desarrollo de estas organizaciones. Además, como hemos mencionado la mayor parte de las investigaciones solamente se enfocan en el esclarecimiento de los aspectos económicos.

Esta situación justifica la pertinencia de un estudio sobre la cultura organizacional, puesto que esta clase de factores pueden jugar un rol determinante, dependiendo del tipo de organización, por otra parte, existen otras posturas que incorporan otros determinantes necesarios para un funcionamiento adecuado de la Empresa Integradora, como lo señala Bianchi (1999).

El desarrollo se deriva no solo de la capacidad que las empresas individuales tengan para llegar a ser competitivas, sino de la capacidad de todo un país para trabajar como un sistema (Bianchi, 1999). En otras palabras, **se requiere de una transformación de fondo** para lograr que estas organizaciones funcionen. Los italianos han desarrollado una cultura de cooperación y confianza, el desarrollo de sus PYME es muy significativo, los apoyos institucionales se enfocan hacia la problemática particular de cada una de ellas. México carece de la mayoría de estas condiciones.

Sin embargo, lo anterior no quiere decir que la aplicación del modelo de Empresa Integradora no pueda resultar factible, por el contrario, teóricamente el modelo cuenta con grandes ventajas que pueden ser explotadas, pero, es necesario conocer otros aspectos de nuestras organizaciones para adaptar este modelo y obtener buenos resultados.

Las condiciones que deben cubrirse son muy extensas, Bianchi (1999) propone que el Estado debe fomentar la pluralidad de los agentes sociales, favoreciendo su especialización económica y su diversificación, como base del desarrollo de la división del trabajo y en consecuencia de la productividad del sistema económico. La clase de programas que deben responder a estos problemas tienen que tomar en cuenta la realidad organizacional de nuestras empresas, y es en este punto en donde esta tesis pretende realizar una aportación.

Ya hemos analizado algunas características de la Empresa Integradora, y reflexionado sobre ellas, por lo tanto es momento de hacer énfasis en el aspecto cultural y de la forma en la que éste puede influir en el funcionamiento de las Integradoras.

## **C a p í t u l o 3**

### **Los supuestos de la cultura organizacional**

El objetivo de este capítulo se dirige hacia la comprensión y entendimiento de los factores culturales que influyen en el funcionamiento de una organización específica, al mismo tiempo, contribuirá a delimitar los conceptos que resultan de mayor importancia para el presente estudio.

La cultura es un término que hace referencia a un cúmulo de valores creencias, rituales, actitudes, comportamientos, etc, que le dan identidad a una sociedad, ésta puede analizarse desde diferentes áreas de estudio, como la antropología, sociología, psicología social, historia y por supuesto los estudios organizacionales, en el caso de las organizaciones, es posible hacer una analogía y afirmar que estas entidades se pueden considerar sociedades en miniatura. El término organización ya ha sido definido y podemos interpretarlo como una colectividad de personas que interactúan con la finalidad de alcanzar objetivos específicos. En consecuencia, dentro de estas colectividades se generan mecanismos de identificación que los individuos van interiorizando de manera paulatina, y son estos aspectos los que nos interesa conocer, ya que los estudios con respecto a estas características son muy pocos y nos impiden apreciar el panorama completo de todas las variables que pueden ejercer influencia en el funcionamiento de una organización mexicana.

Las personas cada vez pasan más tiempo dentro de las organizaciones, pues laboran en ellas y las jornadas de trabajo suelen ser intensas, esta situación los ha conducido a crear una cultura particular del lugar donde laboran, la cual esta compuesta de una serie muy amplia de variables, externas o de tipo nacional e internas, que tienen que ver con los intereses de la organización, al combinarse se crea una cultura organizacional propia, que es nuestro objeto de estudio.

Para lograr realizar un análisis completo de la cultura organizacional debemos conocer diferentes perspectivas de estudio, por lo que presentaremos las contribuciones que varios autores han desarrollado, y que hemos dividido en la visión externa e interna de la cultura, además, haremos una separación entre los conceptos de cultura organizacional y cultura corporativa, mencionando sus principales diferencias, por otra parte, revisaremos los efectos que la manipulación de la cultura corporativa puede generar en las personas.

## 1. El papel de la Cultura Organizacional

El concepto de cultura es demasiado amplio, las interpretaciones que pueden elaborarse varían de acuerdo con los objetivos que se pretendan alcanzar. La cultura organizacional puede ser analizada desde dos perspectivas, como variable externa, o, como variable interna. El objetivo principal de esta tesis se centra en el análisis de la cultura organizacional como variable interna, pero, es necesario que conozcamos las diversas perspectivas desde las cuales puede abordarse éste

tema. Por lo tanto, presentaremos en primera instancia los argumentos de la cultura organizacional como variable externa, porque ellos también pueden explicar el éxito o fracaso en el establecimiento de una Empresa Integradora, para posteriormente hacer énfasis en los conceptos y relaciones de la óptica interna.

Barba y Solís (1997), al igual que Smircich (1983), proponen que la cultura organizacional puede ser percibida como una variable externa o como una variable interna. Sí consideramos que la cultura es un elemento externo, entonces debemos aceptar que los procesos de interacción entre la organización y su entorno producirán una interiorización de valores y costumbres, los cuales serán importados a través de las personas que en ella laboran. El nivel de influencia que pueda llegar a presentarse estará determinado por la fuerza y arraigamiento de la cultura nacional en los individuos que integran a esa sociedad específica, además del grado de integración regional existente, que puede generar cambios paulatinos en la cultura de un país, pues en la actualidad los procesos de intercambio entre diferentes naciones enfrentan a los valores, costumbres e ideologías, a un bombardeo constante de nuevas tendencias y percepciones.

### 1.1 La cultura organizacional como variable externa

Existen algunos estudios que hacen énfasis sobre la influencia de la cultura nacional sobre el desempeño de las organizaciones. Puesto que el ambiente organizacional se compone de una serie de sistemas, resulta difícil concebir a una

empresa que pueda funcionar de forma hermética, rechazando cualquier tipo de influencia. Por lo tanto, los valores culturales de una persona, o de un grupo de personas, serán trasladados a la organización. El nivel de influencia que la cultura de una sociedad pueda ejercer estará determinada por la afinidad y concordancia existente entre los miembros de la organización, es decir, que los ritos, valores, costumbres, tradiciones, ideologías y leyendas que pueden afectar el comportamiento de las personas en la organización, se verá legitimado y justificado sí se comparten y son aceptadas de manera general todas esas normas y reglas. Entre mayor sea la afinidad de los valores culturales de un grupo de personas, mayor será la influencia que ejerzan en la organización.

Hofstede (1984) realizó una serie de investigaciones cuyo objetivo principal giraba entorno a demostrar que la cultura nacional afecta a los procedimientos y estructuras organizacionales. Para este autor el concepto de cultura debe ser comprendido de la siguiente forma, “la programación colectiva mental que distingue a un grupo o categoría de personas de otro” (Hofstede, citado en Montaña, 2000: 288). Esta “programación mental” es interiorizada y legitimada por el individuo a través de los rituales, valores, costumbres, mitos y demás características que identifican a su comunidad o grupo social.

El estudio de Hofstede sobre las consecuencias culturales (1984) ha permitido identificar las diferencias existentes entre diferentes países y su nivel de influencia. Uno de los principales conceptos propuestos por este autor es el de “programación mental”, que consiste en asumir que cada persona posee un

“mecanismo” compuesto por costumbres, creencias y valores, que le ayudan a desarrollar una clase específica de comportamiento, el cual es adoptado de acuerdo a la situación que debe enfrentar en un momento determinado. El comportamiento en un individuo puede resultar de los diferentes estados físicos y psicológicos que experimentamos, pero, de acuerdo con Hofstede, la “programación mental” de un individuo es intangible e imperceptible, por lo tanto, la única forma de saber que existe es a través de la interpretación del comportamiento.

La “programación mental” identifica a los individuos de una sociedad, es decir, se estructura con base a la cultura. Hofstede ha identificado tres niveles singulares de programación mental (1984: 15)

- **El nivel de programación mental universal**, que es compartido por todos, o casi todos los seres humanos. Es el sistema operativo biológico del cuerpo humano, el cual también incluye ciertas expresiones del comportamiento, tales como tristeza y alegría, además de los relacionados con comportamientos agresivos.
- **El nivel de programación mental colectivo**, que es compartido con algunas personas, pero no con la sociedad en general, generalmente se presenta en ciertos grupos o clases de individuos, pero difiere del comportamiento de los demás grupos que integran a la sociedad. En este nivel se desarrollan ciertas características específicas de la cultura como la

percepción de lo bueno y lo malo, rituales, costumbres y valores. El lenguaje que utilizamos y nos caracteriza también se genera dentro del nivel de programación mental colectivo.

- **El nivel individual de programación humana**, en donde se crean las particularidades de la personalidad, puesto que ninguna persona comparte de manera exacta sus características individuales. Este nivel crea una gran gama de comportamientos alternativos o aleatorios que se presentan en diferentes situaciones, incluso en grupos que comparten una misma cultura.

La interacción de estos tres niveles genera comportamientos diversos y complejos, que como podemos observar reciben influencia del entorno. Para una persona resulta imposible deshacerse de todo este cúmulo de factores que rigen su conducta. Cuando un individuo ingresa a una organización lleva consigo una cultura específica que le permite interactuar con los demás, pero que generara cierto impacto sobre la cultura de esa organización. Las repercusiones o efectos de esas interacciones estarán determinados por las afinidades existentes entre los grupos.

De acuerdo con el análisis realizado por Hofstede (1997) las cuatro dimensiones explicativas que Hofstede propone para comprender la influencia de una cultura nacional sobre la organización son las siguientes:

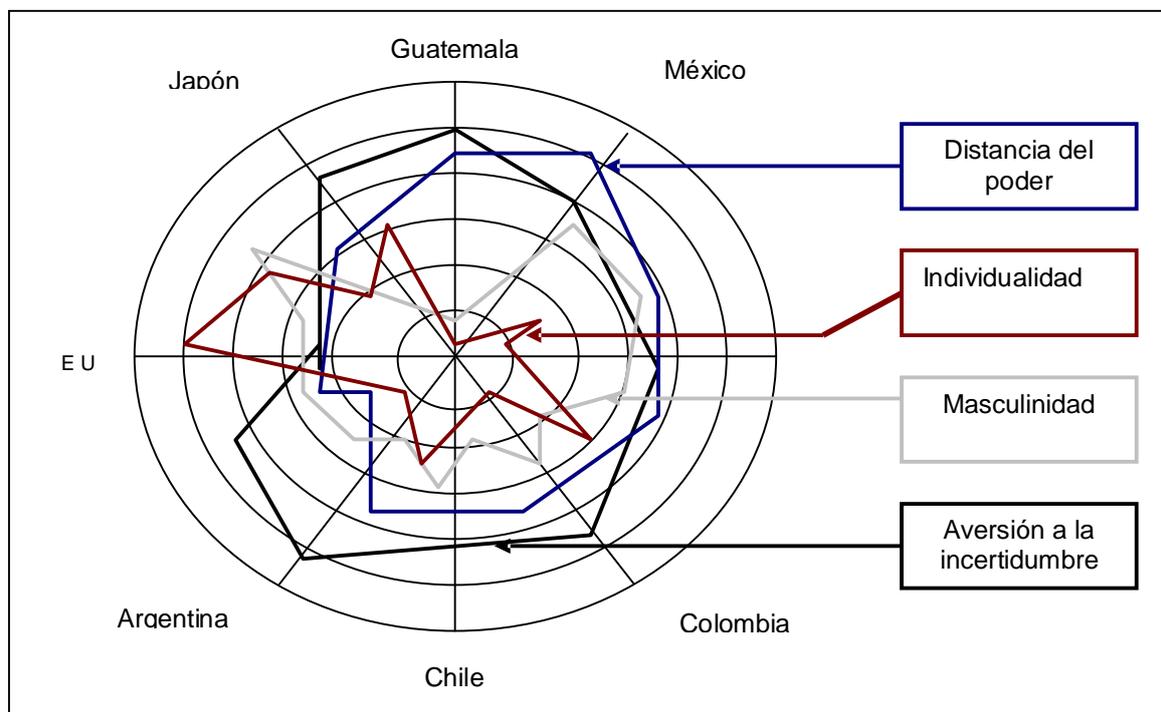
- **La distancia del poder.** Hace referencia al nivel de desigualdad existente en un país, el cual tiende a considerarse normal dentro de un país determinado, lo que le atribuye un carácter de aceptación. Es decir, se hace alusión a la forma en la que los miembros de una sociedad aceptan diferencias de poder y posiciones entre sí. Existen culturas nacionales que sólo toleran distancias de poder mínimas, por lo que tienden a establecer gestiones administrativas de tipo participativo. En las culturas en las que se presenta un fuerte nivel de separación en la distancia del poder predominan las normas estrictas y la estructuración de una jerarquía rígida, la autoridad formal y el poder son dos factores preponderantes en esta clase de organizaciones para controlar el comportamiento y coordinar el trabajo.
- **El individualismo.** Implica un comportamiento parcialmente autónomo en las personas que integran a la sociedad, llevándolo a la búsqueda de satisfacción continua sobre sus propios intereses sin reflexionar en el bienestar de la comunidad. Esta clase de comportamiento se ve reforzado por los procesos de despersonalización y anomia que han marcado a diversas sociedades durante los últimos años. En esta dimensión los individuos tienden a la satisfacción de las necesidades personales bajo la premisa de que el beneficio individual tenderá a proyectarse sobre la sociedad en la que se desenvuelven. Por el contrario, la postura colectivista enfatiza el bienestar del grupo, presuponiendo que los individuos deben de realizar algunos sacrificios en pro de la estabilidad social.

- **La masculinidad.** Que trata de comprender la orientación hacia la búsqueda de resultados, que debe ser interpretados como un comportamiento agresivo, “propio del genero masculino” (postura que puede ser ampliamente criticada a partir de los estudios de equidad de genero y roles sociales, pero que representan una postura especifica del autor), cuyo propósito es el de tener éxito dentro de la sociedad. Este término intenta definir el nivel de agresividad, dominio e independencia que se manifiesta en la cultura, en las sociedades en las que se centra un mayor nivel de masculinidad se tiende a privilegiar las diferencias genéricas que se deben presentar entre hombres y mujeres, estableciendo que los hombres tienen que tomar el control. Por otra parte la feminidad representa una tendencia cultural favorable al establecimiento de valores flexibles, encaminados a generar una estabilidad entre las diferencias de género.
- **La aversión a la incertidumbre.** Representa el número de normas o reglas que han sido instauradas por la sociedad para garantizar ciertos comportamientos, los cuales serán considerados como mínimos necesarios para evitar situaciones contingentes, y que conducirán a los individuos hacia la búsqueda de mecanismos que les transfieran seguridad y certidumbre. En otras palabras, este aspecto hace referencia a la capacidad que las personas tienen para sentirse seguras en situaciones ambiguas y predecir con cierto nivel de precisión eventos futuros. Las culturas con un alto nivel de evasión de la incertidumbre presentan miedo a lo desconocido, y resistencia a los procesos de cambio, por lo tanto, establecen políticas y

normas para reducir o eliminar cualquier aspecto que atente contra la seguridad de la organización.

El nivel de influencia y la fuerza con la que se presentan las cuatro variables anteriores dentro de algunos de los países en estudio es la siguiente:

Las dimensiones culturales de la organización según Hofstede



Fuente: Esquema con base en la propuesta de Hofstede. Elaboración por Montaña (2000)

El diagrama nos muestra la relación existente entre las dimensiones explicativas de Hofstede y la cultura de los países en donde fueron realizadas las investigaciones. La aversión a la incertidumbre es asociada con la centralización de la autoridad, un país que reúna estas dos características presentara una cierta tendencia hacia la excesiva estructuración de las actividades de una organización. Para el caso específico de México se muestra una amplia distancia del poder, lo

que repercute en la percepción de la equidad y la justicia de la población, mientras que la tendencia individualista y el comportamiento masculino influirán de manera moderada sobre una organización. Pero la aversión al riesgo debe ser considerada como un determinante dentro de las relaciones entre diversas organizaciones. Esta tendencia puede obstaculizar la implementación de modelos como el de la Empresa Integradora, que requiere de cierta confianza por parte de los administradores de la PYME, sin embargo, es necesario desarrollar un estudio de caso particular para comprobar que ésta clase de situaciones se encuentren presentes. Es importante mencionar este último aspecto rebasa los objetivos planteados por este estudio, por lo que no será analizado completamente. Posteriormente a la explicación de estas cuatro dimensiones, se traslada el modelo de Hofstede a las cinco configuraciones organizacionales de Mintzberg, (Montaño, 2000), las cuales se resumen de la siguiente forma:

- **Organizaciones adocráticas.** Cuentan con estructuras flexibles, personal altamente calificado, personal de apoyo con carácter de expertos.
- **Organizaciones de estructura simple.** Con elevados niveles de supervisión directa, centralización de los procesos de toma de decisiones y de funciones estratégicas.

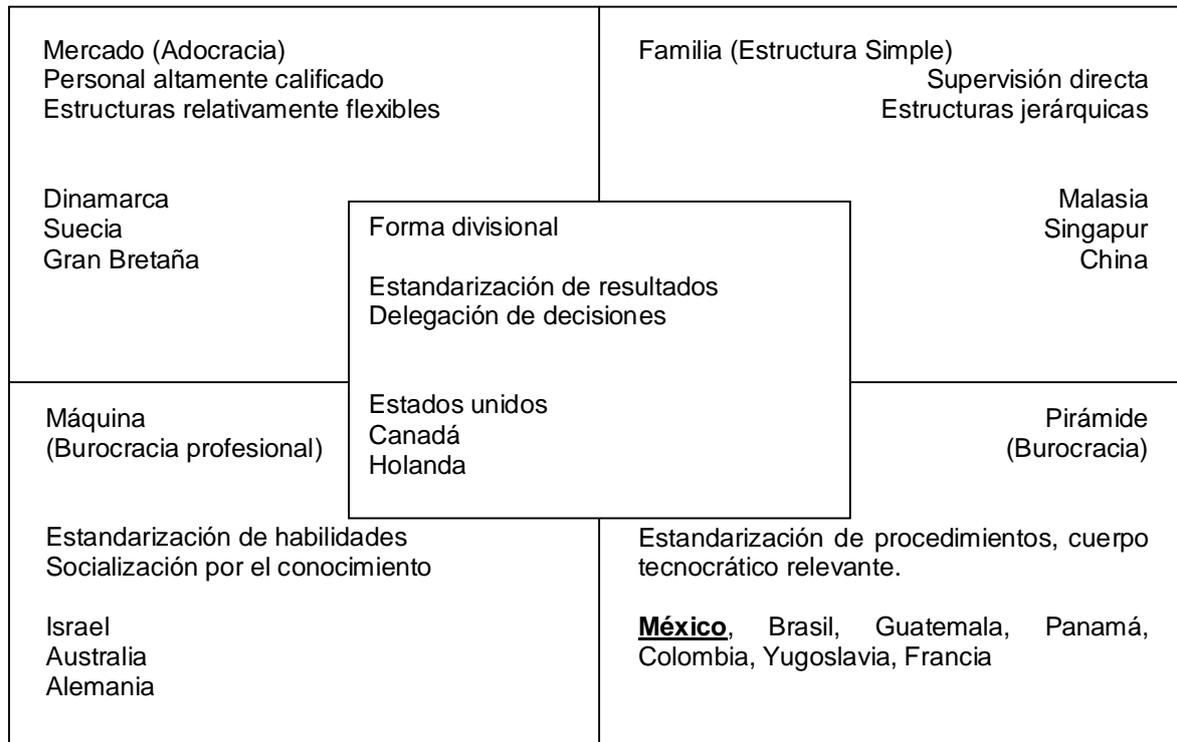
- **Organizaciones burocráticas profesionales.** Que cuenta con personal altamente especializado pero sus actividades pueden ser muy repetitivas, o estandarizadas, con la finalidad de mejorar su tecnoestructura<sup>7</sup>.
- **Organizaciones burocráticas.** Caracterizadas por una elevada estandarización de procedimientos y centralización de funciones.
- **Organizaciones divisionales.** Poseen elevada estandarización de procesos y de resultados, y cierto nivel de descentralización en la toma de decisiones.

Las cuatro primeras configuraciones de Hofstede se corresponden con las primeras cuatro de Mintzberg (Montaño: 2000, 292). En el siguiente cuadro se resumen estas aportaciones y se determina la forma estructural que tienden a adoptar las organizaciones en diferentes países.

---

<sup>7</sup> La tecnoestructura ejerce su presión para racionalizar, de forma ideal, por medio de la normalización de los procesos de trabajo, fomentando sólo la descentralización horizontal limitada. Las organizaciones que ceden a esta presión adoptan la configuración *maquinal*, que posee una estructura de línea y staff completamente elaborada concentrada para controlar y proteger el núcleo de operaciones.

**Configuraciones nacionales**



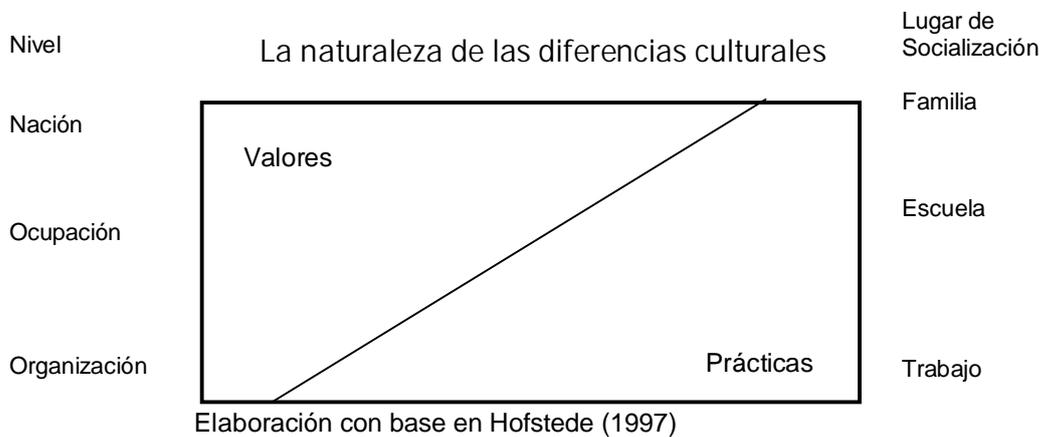
Fuente: Elaboración con base en Montaño (2000)

Como podemos observar las organizaciones mexicanas tenderán a adoptar la forma de organización burocrática de acuerdo con los resultados obtenidos en el estudio, que al mismo tiempo determinan el nivel de influencia que las variables culturales involucradas pueden ejercer.

Hasta este punto podríamos realizar una primera conjetura, aunque puede resultar demasiado apresurada, que consistiría en suponer que un modelo como el de la Empresa Integradora sería poco funcional en un país en el que se presenta la tendencia a organizarse de manera burocrática, pues la integración supone la existencia de una forma de organización flexible, basada en la confianza y el compromiso de sus integrantes, además de la aceptación de riesgos por parte de

los empresarios, el principal problema es que estos elementos no se encuentran del todo presentes en la cultura empresarial mexicana.

Otra de las aportaciones de Hofstede (1997) se refiere a las diferencias existentes entre la cultura organizacional y nacional, para el autor la palabra "cultura" puede sugerir la existencia de fenómenos idénticos en la organización y en una nación específica, sin embargo, Hofstede afirma que esto es una suposición incorrecta, una nación, no es una organización, por lo tanto, la cultura nacional y organizacional tendrán una naturaleza diferente. La diferencia existente entre la cultura organizacional y la nacional esta determinada por los roles que desempeñan en las manifestaciones culturales, para tener una mejor idea de esta relación observemos la siguiente figura.



Como podemos observar las diferencias principales residen en que la cultura nacional influye de mayor manera en los valores, mientras que la cultura organizacional tiene una mayor presencia en las prácticas, esta diferencia en el

nivel de influencia se explica por los lugares de socialización. Los valores se instituyen en los individuos desde pequeños, en la familia, el vecindario y posteriormente en la escuela. Cuando las personas ingresan a trabajar en una organización ya han pasado por estos lugares, en los que interiorizaron una cultura específica, la cual será proyectada a diferentes niveles.

La influencia de la cultura nacional sobre la organizacional estará determinada por la fuerza con la que se arraigan las tradiciones y los valores en los individuos que componen a la sociedad de un país. Para que la organización pueda funcionar sin que existan graves problemas, debe comprender que aspectos culturales son los de mayor importancia e intentar incorporarlos a la cultura organizacional, para que las personas puedan identificarse ampliamente con la organización.

Alvesson (1992) realiza un análisis sobre la forma en la que se interrelaciona la cultura de un país con los diversos actores que la componen, el estudio menciona seis niveles de observación, cultura nacional, cultura regional e industrial, cultura corporativa, cultura profesional, cultura departamental, cultura del trabajador. La cultura nacional influye el estilo de trabajo, creencias y valores, de todos los actores sociales, Estado, organizaciones e individuos, genera pautas específicas de conducta que determinan comportamientos aceptables e inaceptables, y que se desarrollan dentro de los límites de un país transfiriéndole una identidad particular. Sin embargo, con el surgimiento de grandes e importantes bloques comerciales, la cultura nacional ha comenzado a ser influenciada por una serie de nuevos valores, ideas y formas de hacer negocios que poco a poco han sido interiorizados por las

personas que viven dentro de estos bloques comerciales. Este proceso de intercambio cultural está redefiniendo los límites de la cultura nacional que están siendo transferidos hacia los grandes bloques económicos mundiales, lo que representa un nivel de complejidad cultural aun mayor, ya que se debe ser capaz de comprender la ideología, valores, costumbres, tradiciones, etc, como variables trascendentes que identifican a los diferentes países para interpretar la forma en la que se validan y justifican los comportamientos.

El segundo nivel es el de la industria o región en dónde se encuentran insertadas diversas organizaciones, en esta área se destacan las características culturales de los diferentes grupos étnicos, las cuales varían de región en región. Estos atributos se ven reflejados en comportamientos como la resistencia a los cambios, desconfianza, hábitos de compra, leyes, festividades, estilos de negociación, parámetros de calidad, innovación, etc. Estos valores son interiorizados por las organizaciones, afectan directamente a sus miembros, quienes terminan por institucionalizarlos, puesto que definen la “manera de hacer las cosas” en una región específica.

El tercer nivel, la cultura corporativa, incorpora los intereses de una organización en particular, representa la identidad que es proyectada hacia el exterior y difundida entre sus miembros, aunque no necesariamente compartida y practicada por todos. Es necesario aclarar que el termino cultura corporativa, cultura organizacional y cultura managerial, suelen utilizarse a manera de sinónimos, pero no tienen significados similares, cada uno implica concepciones

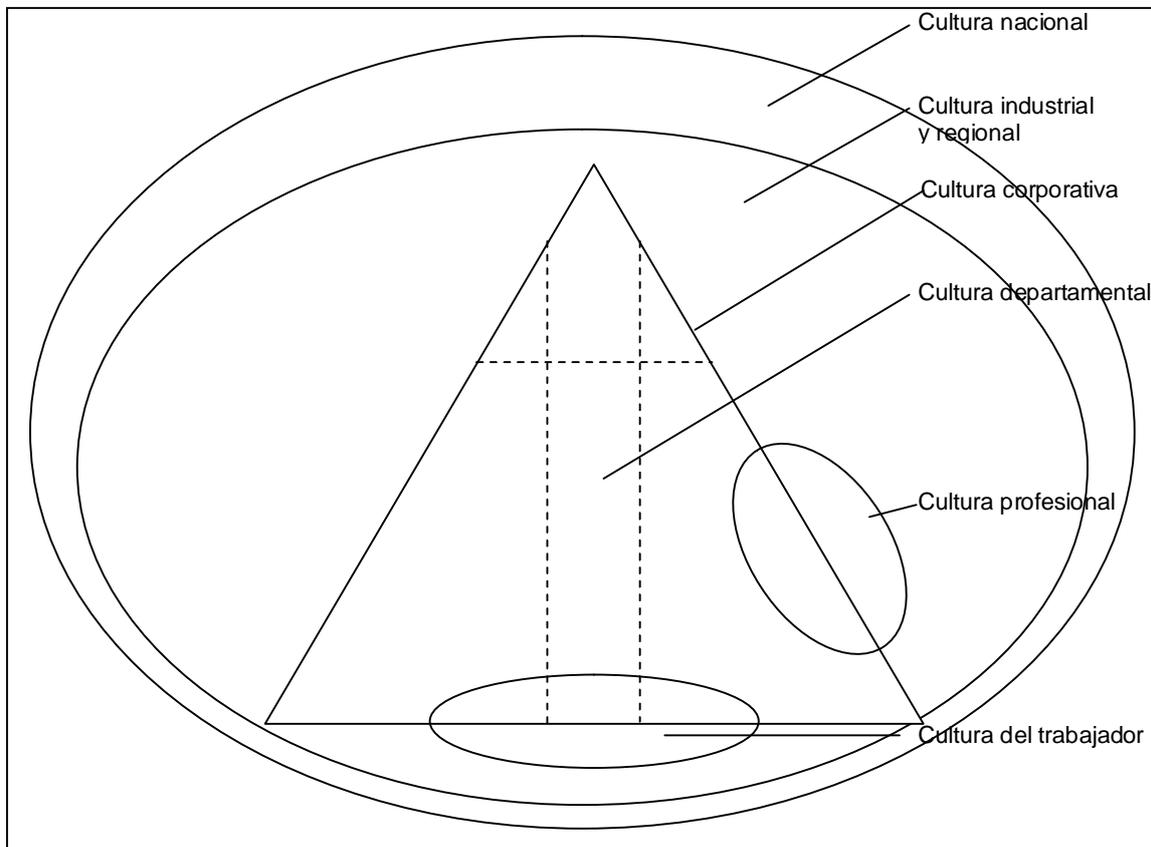
particulares del término cultura, en el caso de nuestra tesis nos referimos a la cultura organizacional como una forma de comprender relaciones y características representativas de la organización.

El cuarto nivel la cultura profesional representa la forma de pensar, actuar y funcionar de un grupo de personas, representa una subcultura dentro de la cultura organizacional, implica por parte de este grupo un comportamiento peculiar que no sale de los límites de la organización pero que si genera una identidad propia, creada a partir de los intereses y actividades que comparten.

El quinto nivel la cultura departamental abarca a otra subcultura, que comparte intereses inherentes a las áreas de la organización (finanzas, ventas, recursos humanos, etc.) y se caracterizan por el uso de un lenguaje particular que incorpora los tecnicismos propios de la tecnología utilizada y aspectos especiales de personalidad de los profesionistas que integran al departamento.

El sexto nivel, la cultura de los trabajadores destaca las características de los grupos mas que los de la organización en sí misma, este último nivel recibe directamente una serie de variables como los valores, ideología, ceremonias, rituales, etc, que surgen de los diferentes niveles de observación, al mismo tiempo exteriorizan sus propios atributos y este intercambio de aspectos modifica y transforma paulatinamente a la cultura organizacional. A continuación se muestra el diagrama de Alvesson que engloba los seis niveles de análisis antes expuestos.

### Diferentes Niveles de Cultura en la Organización



Fuente: Alvesson (1992)

Otro autor que realiza una división entre factores externos e internos que afectan a la cultura organizacional es Schein, quien se refiere a este término como el patrón de premisas que un determinado grupo descubrió en el proceso de aprender a solucionar problemas de adaptación externa e integración interna, y que han funcionado bien, al punto de considerarlas válidas y, por ende ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas. (Schein, 1992:12)

Para este autor la cultura organizacional puede ser analizada a partir de tres niveles de observación, el primero los **artefactos** (estructuras y procesos de la organización), el segundo los **valores** (estrategias, metas y filosofía) y por último el de los **supuestos inconscientes**.

Los **artefactos** comprenden el ambiente físico de la organización, su arquitectura, lenguaje, tecnología, etc. Este nivel puede resultar fácil de observar pero difícil de descifrar. El análisis puede resultar engañoso, ya que muchas veces, no se consigue comprender la lógica que se encuentra respaldando estas acciones y comportamientos, en otras palabras, la exploración de este nivel nos permitirá observar las diferentes formas que la cultura organizacional tiene para manifestarse, pero difícilmente comprenderemos a profundidad su esencia.

Los **valores** orientan y controlan el comportamiento de los miembros de la organización, son validados e institucionalizados, por lo que se debe entrevistar a los actores claves para identificarlos. Se debe ser cuidadoso al analizar este nivel, puesto que los resultados de las entrevistas pueden generar percepciones idealizadas que disten mucho de lo que la organización pretende generar. Desde el punto de vista de Schein, si los valores son congruentes con los supuestos inconscientes, entonces es posible articular los valores dentro de una filosofía operante que puede ayudar al grupo a cohesionarse, es decir los valores se convertirán en una fuente de identidad que será adoptada por todos los miembros de la organización.

Los **supuestos inconscientes** nos permiten visualizar de manera más particular y confiable las relaciones existentes entre los grupos, la forma de percibirse, pensar sentir y actuar, ya que estos supuestos se construyen a la medida del grupo, debido a que son estructurados durante la solución de los problemas a los que cotidianamente se enfrentan. En un primer momento estos supuestos fueron valores, cuya utilidad fue probada paulatinamente por el grupo, con el transcurso del tiempo demostraron su utilidad, se validaron e institucionalizaron, transformándose en “verdades” y pasaron a ser una forma de control inconsciente. Schein divide a este nivel en cinco dimensiones que serán analizadas a continuación.

La primera dimensión es la **relación de la organización con el ambiente externo**, la cual puede traducirse en un nexo de dominio, sumisión o armonía. Hace referencia a la forma en la que la organización interactúa con la sociedad por medio de supuestos como la misión y filosofía, y más tangiblemente a través de sus productos o servicios y sus relaciones con el mercado y clientes.

La segunda dimensión es la **naturaleza de la realidad**, es decir los supuestos básicos, como las reglas de comportamiento, el uso de lenguaje, que las personas han adoptado para hacer frente a la realidad, la verdad, el tiempo y el espacio en el que deben llevarse a cabo los procesos de toma de decisiones. Existen dos áreas de decisión, la primera pertenece a dominio de la realidad social y la segunda al de la realidad subjetiva.

La tercera dimensión, la **naturaleza de la naturaleza humana**, que se basa en los supuestos del comportamiento inherentes a las personas y se aplican a diferentes niveles, reflejando percepciones diversas que la organización puede crear a partir de practicas cotidianas, por ejemplo, los hombres pueden ser concebidos como entes perezosos, apáticos o bien positivos y trabajadores, por otra parte se les puede atribuir características neutras que no perjudican ni alteran a los valores de la organización. Todas ellas dependerán de la interpretación que la organización realice de las personas con base en un sin número de experiencias pasadas.

La cuarta dimensión, **la naturaleza de la actividad humana**, nos permite interpretar la concepción del trabajo y el descanso, refiriéndose a lo que es asumido como cualidades que los seres humanos desarrollan frente a su ambiente: éste puede asumir una actitud proactiva alterando ciertos aspectos de la naturaleza, o bien puede tornarse reactivo subordinándose a los eventos naturales; la ultima posición que puede ser adoptada por los individuos es la de armonía estableciendo un equilibrio con la naturaleza.

La ultima dimensión es la de **la naturaleza de las relaciones humanas** y hace referencia a la forma en la que los individuos validan y legitiman las relaciones que establecen entre sí, pudiendo adaptar posturas individualistas, comunitarias, autoritarias, cooperativas, de entre otras muchas posiciones personales. Estas actitudes impactan a la organización, la cual debe analizar los supuestos en los que sus miembros basan sus relaciones para poder manejarlas y evitar puntos de conflicto. En ocasiones la naturaleza de estas relaciones se encuentran ligadas a

los vínculos que la organización establece con sus funcionarios, creando patrones de conducta autocráticas, paternalistas, consultivas, participativas, colegiadas y delegadas. Todas ellas basadas en características particulares de los líderes de la organización. El análisis de las variables propuestas por los modelos de Hofstede, Schein y Alvesson representan por sí mismas un estudio de caso específico. Sin embargo, nuestra investigación esta orientada hacia el análisis de variables culturales de carácter interno, que serán explicadas ampliamente en el siguiente apartado. Pero no podíamos pasar por alto la descripción y entendimiento de los aspectos culturales externos que afectan a las organizaciones, pues existe una cierta relación entre ambas.

## 1.2 La cultura como variable interna

Para continuar con el análisis debemos abordar la idea de que la cultura organizacional puede ser tratada como una variable interna, por lo tanto es necesario que tomemos en consideración las aportaciones de Linda Smircich.

La percepción de Smircich (1983), sobre la cultura organizacional nos presenta una idea metafórica acerca de éste término. Sus supuestos parten de la noción de que la metáfora puede y ha sido ampliamente utilizada como una herramienta que contribuye a la explicación de las particularidades de una organización; han comparado a la organización con maquinas, con organismos vivos, con

representaciones de tipo teatral y con arenas políticas en donde se persigue el manejo del poder.

En este sentido, la propuesta de Allaire y Firsirotu (1992) encaja perfectamente con la idea de Smircich, pues de manera general estos autores proponen que la organización puede visualizarse como una sociedad en pequeño, capaz de producir su propia cultura.

La cultura organizacional vista desde esta perspectiva supone que los individuos al organizarse y compartir ciertos valores, pueden generar una “nueva identidad”, que le brindará al grupo un sentido de pertenencia y creará nuevos valores. Los cuales impactarán en el funcionamiento de la organización.

Pero si queremos entender las diferentes posturas de cada uno de los conceptos que hacen referencia a este tema analicemos el cuadro propuesto por Smircich, en el que se describirán las intersecciones de la teoría cultural con otras áreas de conocimiento como la antropología y los estudios organizacionales.

## Intersecciones de teoría cultural y teoría organizacional

<b>Conceptos de cultura de la antropología</b>	<b>Temas de investigación organizacional y managerial</b>	<b>Conceptos de organización de la teoría organizacional</b>
La cultura es un elemento que sirve a las necesidades biológicas y psicológicas del hombre.	<b>Management Corporativo</b>	Las organizaciones son instrumentos que sirven para el logro de determinadas tareas.
La cultura funciona como un mecanismo regulador adaptativo que une a los individuos en estructuras sociales.	<b>Cultura Corporativa</b>	Las organizaciones son organismos adaptativos existiendo en procesos de cambio con el ambiente.
La cultura es un sistema de cogniciones compartidas. La mente humana genera cultura por medio de un finito número de reglas.	<b>Cognición Organizacional</b>	Las organizaciones son sistemas de conocimiento. Las organizaciones descansan en la red de significados subjetivos que los miembros de la organización comparten en diferentes grados y parecen funcionar a manera de reglas.
La cultura es un sistema de simbolismos y significados compartidos. La acción simbólica necesita ser interpretada, leída y descifrada para ser entendida.	<b>Simbolismo Organizacional</b>	Las organizaciones son modelos de discursos simbólicos. La organización es mantenida a través de modos simbólicos tales como el lenguaje que facilita los significados y las realidades compartidas.
La cultura es una proyección de la infraestructura inconsciente universal de la mente	<b>Procesos inconscientes y organización</b>	Las formas organizacionales y las prácticas son las manifestaciones de procesos inconscientes.

Fuente: Linda Smircich 1983.

Como hemos observado, dentro del ámbito de las organizaciones se han establecido analogías o metáforas que comparan a estas entidades con sociedades, organismos vivos o mecánicos, etc. En dónde los individuos interactúan entre sí de acuerdo a sus normas, intereses, necesidades y sentimientos, generando una cultura específica que regirá el comportamiento de los individuos que la integran. Pero, ¿qué debemos entender por el concepto de cultura?. A continuación se presentaran algunas de las definiciones que se han elaborado sobre el tema.

De acuerdo con Allaire y Firsirotu (1992), la cultura puede ser analizada de dos formas, como parte integrante de un sistema socioestructural o como un sistema independiente de formación de ideas. Dentro de cada una de estas dos clasificaciones se realizan diferentes interpretaciones del término cultura.

- El enfoque funcionalista presenta a la cultura como un mecanismo utilitario que permite al individuo enfrentar mejor problemas específicos que se presentan durante su búsqueda de satisfacción personal.
- Los funcionalistas estructuralistas, consideran a la cultura como un mecanismo adaptativo que permite a los individuos constituirse en una comunidad bien definida en un lugar preciso.
- Desde el punto de vista de la escuela ecológico adaptacionista, la cultura es un sistema de esquemas de comportamiento transmitidos por el medio social, los cuales sirven para integrar las comunidades humanas a sus medios ecológicos.
- La escuela histórico difusionista considera la cultura como configuraciones o formas temporales, interactivas, súper orgánicas y autónomas nacidas de circunstancias y de procesos históricos.
- La escuela cognoscitiva concibe a la cultura como un sistema de conocimiento, de estándares aprendido para juzgar, percibir, creer, evaluar y actuar.
- Según la escuela estructuralista, la cultura se compone de sistemas simbólicos colectivos que son productos acumulativos del espíritu; los

fenómenos culturales son la consecuencia de procesos mentales subconscientes.

- La escuela simbólica propone una óptica interpretativa según la cual la cultura sería un sistema de significados y símbolos colectivos

Puesto que el concepto de cultura se ha abordado desde diferentes perspectivas teóricas, se caracteriza por diferir en gran medida con respecto a la importancia que otorgan a los diferentes elementos que componen el sistema cultural. Como podemos observar la cultura comprende todo lo que el hombre crea, desde obras artísticas, movimientos sociales, innovaciones científicas, desarrollos tecnológicos, y por supuesto organizaciones. Pero ¿cuáles son los elementos que forman parte de la cultura?. La cultura se compone por factores que atañen al lenguaje, tradiciones, costumbres, valores, educación, diversidad religiosa, entre otros, que proporcionan identidad y dan coherencia a una sociedad o un grupo. Si percibimos a una organización como una pequeña sociedad, entonces debemos reconocer la existencia de una subcultura específica (Allaire y Firsirotu, 1992), a la que denominaremos cultura organizacional, por lo tanto es conveniente analizar la definición de este concepto. Puede considerarse el término subcultura porque se genera dentro de un ambiente específico, que generalmente posee una cultura más amplia, de carácter nacional.

La cultura organizacional puede definirse de manera amplia como los supuestos, creencias y "comportamientos normales" compartidos por los miembros de un grupo. (Espinosa, 1998)

La cultura organizacional es la percepción común que comparten los miembros de una organización; es un sistema de significados compartidos. (Robbins, 1996: 681)

La cultura es un sistema de cogniciones que permite a los empleados predecir mutuamente sus comportamientos y así funcionar en sociedad, a pesar de las motivaciones y de las metas tan divergentes. (Wallace)

La cultura organizacional es una herramienta eficaz para la interpretación de la vida y del comportamiento organizacional y para la comprensión de los procesos de decadencia, adaptación y cambio radical en las organizaciones. Porque las organizaciones son, de manera ejemplar, a la vez creaciones sociales y creadoras de significados. (Allaire, Firsirotu, 1992: 33)

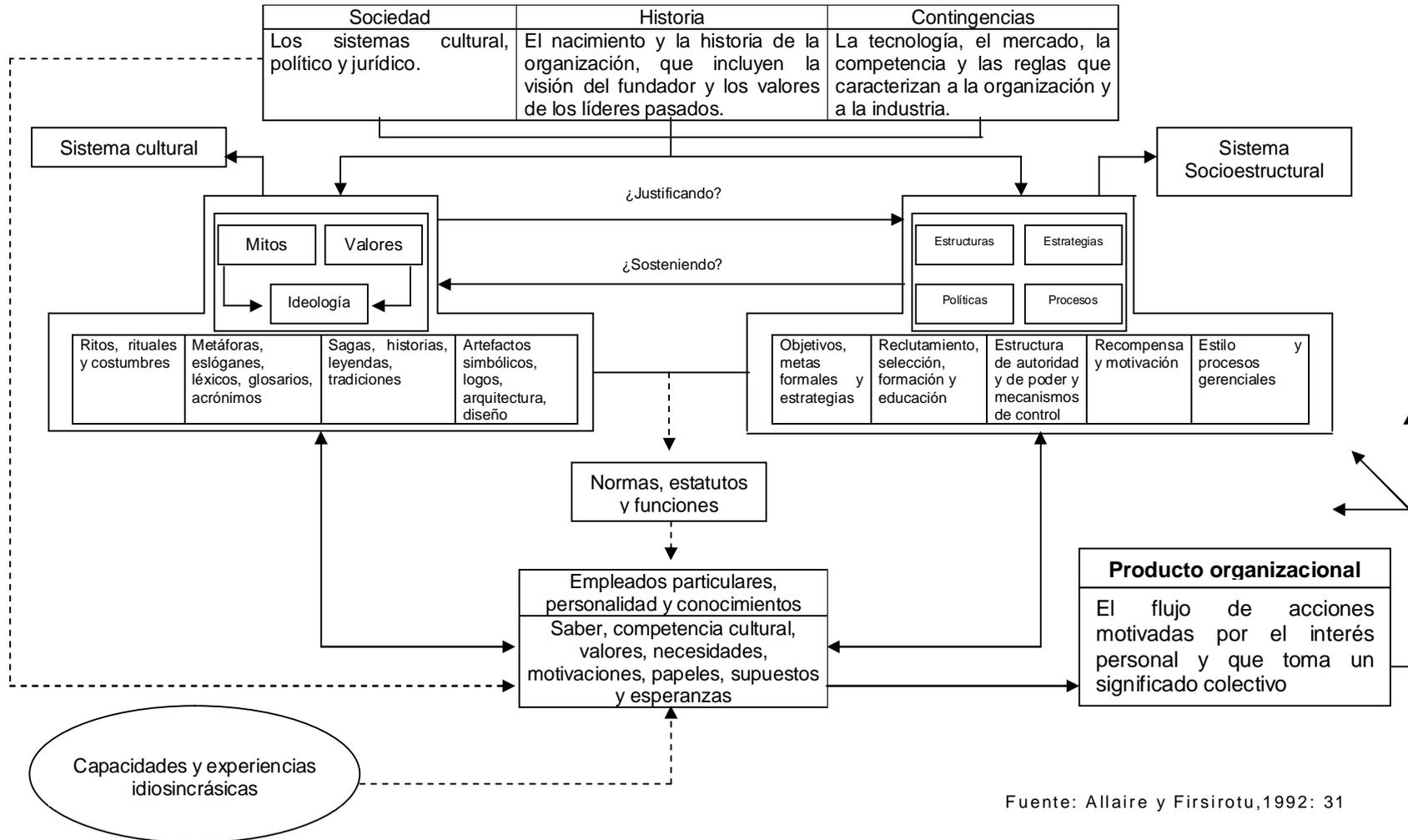
Así como han existido toda una serie de teorías y modelos que han servido para incrementar el potencial de las organizaciones, a la cultura organizacional también se le puede atribuir un carácter utilitario, el cual puede retribuir grandes dividendos, pero antes de continuar con los posibles usos de la cultura organizacional es necesario que conozcamos algunos de sus elementos. De acuerdo con Allaire y Firsirotu (1992) toda organización posee tres elementos que interactúan entre sí y modelan a la cultura organizacional.

1. Un sistema socioestructural compuesto de interacciones de las estructuras formales, de las estrategias, políticas y procesos gerenciales, así como de todos los elementos auxiliares de la vida y del funcionamiento organizacional (objetivos y metas formales, estructuras de autoridad y de poder, mecanismos de control, motivación y recompensas, procesos de selección, de reclutamiento y formación, etc.).
2. Un sistema cultural que reúne los aspectos expresivos y afectivos de la organización en un sistema colectivo de significados simbólicos: Los mitos las ideologías y los valores. Comprende también los artefactos culturales (ritos, ceremonias y costumbres; metáforas, acrónimos, léxicos y eslóganes; cuentos, leyendas y folclor organizacional; emblemas, arquitectura). Este sistema cultural tiene la influencia de la sociedad que lo rodea, por el pasado de la organización y por los diversos factores de contingencia.
3. Los empleados particulares, dotados de personalidad, de experiencias y talentos propios, quienes según su estatuto y su posición jerárquica, pueden contribuir a la elaboración y modificación del sentido. Todos los empleados, cualquiera que sea su función, tienden a elaborar una imagen coherente de la realidad con el fin de comprender el universo organizacional. (Allaire y Firsirotu, 1992: 30 – 32)

Las interrelaciones que pueden presentarse con base en estos tres elementos son muy complejas, abarcan variables que van desde el ámbito meramente social hasta la personalidad particular de un individuo, abordado sus repercusiones y la forma en la que se presenta la retroalimentación de todos los actores. El esquema

que se presenta a continuación (elaborado por Allaire y Firsirotu), nos ayudará a comprender de una manera más amplia el funcionamiento de los sistemas culturales, además de que nos permitirá observar la forma en la que se agrupan las variables, su influencia y peso específico.

### Esquema Conceptual de Cultura Organizacional



Fuente: Allaire y Firsirotu, 1992: 31

El esquema muestra la interrelación existente entre los sistemas cultural y socioestructural, además de la influencia recibida por el entorno que afecta directamente a la organización a través de su propia historia y de los eventos contingentes que se presentan en su ambiente y que la obligan a producir cambios en su estructura; al mismo tiempo que incluye a las personas que trabajan en ella, y que poseen una serie de construcciones psicológicas, valores y actitudes propias de su sociedad, impactan de manera indirecta complementando la formación de la cultura organizacional. Finalmente, se logra empatar los intereses personales con los objetivos y metas de la organización, una vez consolidado este proceso se puede esperar un comportamiento diferente por parte de los empleados, los cuales han interiorizado los valores, políticas, costumbres, actitudes y comportamientos, que la empresa necesita para funcionar con mayor libertad, sin la necesidad de imponer supervisores o rigurosos controles estadísticos, pues los trabajadores actuarán por cuenta propia, debido a que consideran que al alcanzar una de las metas de la organización, estarán satisfaciendo una necesidad propia.

La parte del esquema anterior que mayor importancia tiene para este estudio, es la que hace referencia a la estructuración del sistema cultural, por lo que resulta necesario interpretar cada uno de los aspectos que lo componen, ya que estos serán las variables que guiarán la investigación.

- **Mitos.** Es uno de los elementos más difíciles de delimitar en un estudio organizacional, existen tres diferentes perspectivas desde las cuales es

posible definir este término: en la primera de ellas el mito puede ser observado como un aspecto fundamental pero erróneo de ciertas características de la realidad; en la segunda, el mito puede ser concebido como una creencia incuestionable acerca de los comportamientos organizacionales; por último, el mito puede ser comprendido como una expresión de lo natural, de lo ideológico, o de lo social que puede influenciar o ser influenciado en su estrecha relación con la organización. (Alvesson, 1992)

- **Valores.** Un valor es una creencia consolidada de un modelo específico de conducta. (Alvesson, 1992)
- **Ideología.** Se refiere a la conjunción de una serie de ideas y valores que permiten interpretar el mundo social, la ideología contribuye a la cohesión del grupo. (Alvesson, 1992)
- **Rituales.** Actividades grupales que confirman y reproducen patrones de comportamiento social. (Alvesson, 1992)
- **Ceremonias.** Son comportamientos solemnes y formales que normalmente refuerzan a las tradiciones. La ceremonia es el momento en el que los miembros de la organización pueden formar parte de su historia. (Alvesson, 1992)
- **Lenguaje.** El lenguaje organizacional debe ser comprendido como el conjunto de signos, léxicos, glosarios, acrónimos y demás términos o terminologías que caracterizan a la forma de expresarse de los miembros de la organización.

- **Historias.** Se encuentran ligadas normalmente a los mitos, narran acontecimientos importantes para los miembros de la organización, los cuales son popularizados por los empleados. (Alvesson, 1992)
- **Símbolos** son conceptos que se utilizan para caracterizar algunos de los fenómenos organizacionales, nos permiten comprender esas relaciones existentes e identificarnos con la organización. (Alvesson, 1992)
- **Identidad.** Define quienes somos con relación a los sistemas sociales a los que pertenecemos, proporcionando sentido a la organización (Whetten y Godfrey, 1998). La identidad organizacional hace referencia a como los miembros de la organización perciben y comprenden quienes son y/o que están esperando una vez que se han conformado como entidad. (Hatch y Schultz, 1999)

Ahora bien para Joanne Martin (1992) es muy complicado llegar a un consenso entre las diferentes perspectivas de la cultura organizacional, puesto que existen profundas divergencias entre los grupos que postulan los conceptos, los cuales son producidos por el ambiente cultural en el que se desenvuelven. Para esta autora existen tres diferentes perspectivas desde donde la cultura organizacional puede ser analizada y son las siguientes:

- **Integración:** es en dónde los términos de la organización son vistos compartiendo un consenso amplio en donde la cultura es descrita como un elemento en donde todo es claro y por lo tanto la ambigüedad es excluida.

- **Diferenciación:** es donde las manifestaciones culturales son vistas como inconsistentes, existiendo consensos solamente dentro de los límites de las subculturas.
- **Fragmentación:** es en donde la ambigüedad es percibida como la esencia misma de la cultura organizacional, por lo tanto, se piensa en la existencia de redes organizacionales y subculturas no estables.

Por lo tanto al analizar a la cultura organizacional debemos tener en cuenta que los procesos de selección y análisis reflejaran nuestras perspectivas y prejuicios personales.

Otra de las formas alternativas para analizar la cultura consiste en hacer una revisión intraindustrial, por medio de la búsqueda de similitudes culturales entre las organizaciones que comparten las mismas condiciones de demanda industrial o bien un contexto común (Christensen y Gordon, 1999).

Hasta este punto nos encontramos analizando las aportaciones de diversos autores a la cultura organizacional, a partir de lo anterior y para los fines de esta tesis resulta necesario proponer una definición de cultura organizacional, sin que con ello pretendamos restar importancia a las contribuciones de los autores mencionados con anterioridad.

La cultura organizacional se concibe como un conjunto de normas, valores, tradiciones, ideologías, comportamientos y actitudes homogéneas, propias de un

grupo de individuos dentro de una organización, que les proporciona una identidad particular y específica, pues a través de ella se regirá el comportamiento de las personas y se definirán las formas de interacción entre sus miembros y con el entorno.

Una vez que hemos analizados todos los aspectos referentes al tema de la cultura organizacional (tanto desde la visión externa como interna), y que hemos propuesto una definición propia del término, es momento de revisar los factores que de acuerdo con Allaire y Firsirotu (1992) modelan la estructuración de éste concepto. Además, nuestra síntesis teórica también abarcara el estudio de los elementos que desde un punto de vista positivista y pragmático le han atribuido a la cultura organizacional un carácter utilitario (cultura corporativa) que pretende dar respuesta a la necesidad de hacer más competitivas a las organizaciones, encontrando justificación en los procesos de anomia y de transculturación que afectan a las personas, quienes han comenzado a interiorizar valores e ideologías propias del lugar en donde trabajan, convirtiéndolas en directrices que utilizan para controlar el desarrollo de su vida personal.

## 2. El Sistema Socioestructural y su Influencia en la Cultura Organizacional

El sistema socioestructural dota a la cultura de una base sólida, que puede ser tomada como punto de partida para impulsar el cambio organizacional, puesto que

dentro de él se manifestaran diversas formas de comportamiento adoptadas por los individuos, que se relacionan directamente con la utilización de políticas, estrategias, estructuras y procesos organizacionales que determinaran los cursos de acción a seguir. Este punto es el que posee mayor importancia y relevancia para el desarrollo de la MPYME mexicana, pues por medio de él se crearan las condiciones necesarias para el establecimiento de Empresas Integradoras que incrementen el nivel de intercambio productivo que se requiere para prolongar el ciclo de vida de éstas organizaciones, al mismo tiempo que se impulsan procesos de cambio organizacional que las harán más competitivas.

La interacción de estructuras formales se realiza dentro del sistema socioestructural, por lo tanto, podría pensarse que es más sencillo manipular a sus elementos, ya que la alta dirección podría intentar cambiar fácilmente las políticas, estrategias, procesos y adaptar la estructura organizacional de acuerdo a sus intereses inmediatos, pero no debemos subestimar la fuerza de las relaciones informales que también se encuentran presentes y cuya influencia normalmente se encuentra profundamente arraigada en las personas.

Como este sistema resulta ser muy complejo, es oportuno desglosar parte de sus elementos, para hacerlo más manejable y comprensible, puesto que el autor no brinda una definición específica de los conceptos hemos decidido hacer las siguientes referencias:

- La estructura de una organización está formada por relaciones relativamente fijas y estables entre puestos y grupos de trabajo. El objetivo fundamental de la misma es influir en el comportamiento de personas y grupos para lograr que el rendimiento sea eficaz (Gibson, Ivancevich 1997).
- La estructura de la organización se define de forma muy amplia como los rasgos de la organización que se utilizan para controlar o diferenciar las partes que la forman (Miles, 1980).
- La estrategia es un patrón, es decir coherencia de conducta en el tiempo (Mintzberg, 1999).
- Estrategia es la creación de una posición única y valiosa que comprende un conjunto distinto de actividades (Porter citado en Mintzberg, 1999).
- Políticas son declaraciones o ideas generales que guían el pensamiento en la toma de decisiones (Koontz, Weihrich 1990).
- Las políticas, o el comportamiento político, son las acciones emprendidas por el actor social para reforzar o ejercer poder dentro de las organizaciones (Narayanan, 1993).
- Los procesos están constituidos por una serie de pasos, ordenes o actividades que deben seguirse de acuerdo a una secuencia lógicamente establecida para obtener un resultado determinado (Gibson, Ivancevich 1997).

Estos cuatro elementos modelan al sistema socioestructural. Puede no resultar fácil modificarlos, porque han sido arraigados y adoptados por los miembros de la

organización como parte de su cultura, por lo tanto, el proceso de cambio organizacional deberá convocar la participación activa de los empleados.

La importancia de éste sistema radica en que a través de él se sostiene en gran medida el sistema cultural, éste ultimo proporciona legitimación y justificación a las acciones emprendidas y permite a los individuos interiorizar los cuatro elementos antes mencionados. El resultado final se traducirá en la creación, o cuando menos en un intento de ejercer influencia sobre una cultura organizacional particular que integrará valores, necesidades, motivaciones supuestos, esperanzas, etc, que pretenderá transformar los intereses particulares de cada individuo convirtiéndolos en móviles para alcanzar las metas y objetivos colectivos de la organización.

A partir de la reestructuración del sistema socioestructural es posible crear pautas y normas que influyan en el accionar de la organización, una vez que los objetivos, metas, procedimientos de selección y capacitación del personal, las relaciones de poder, los mecanismos de control, las retribuciones a los empleados y los tipos de liderazgo han sido rediseñados, de acuerdo con los requerimientos de la empresa. El paso siguiente consiste en hacer participe a los empleados que deberán ejecutar los planes de acción, este punto puede resultar el más complicado, pues a pesar de que muchos autores han intentado adjudicar un carácter utilitario a la cultura, pretendiendo moldearla de acuerdo con intereses meramente financieros y de rentabilidad, el sistema cultural ha demostrado ostentar propiedades que son inamovibles.

Las características de la organización se construyen en las relaciones sincrónicas, entre la cultura, la estructura y los actores dominantes y que ellas sufren las influencias diacrónicas de la sociedad, de la historia y de los factores de contingencia (Allaire y Firsirotu,1992: 102). Dentro de este concepto sistémico, resulta primordial ubicar de que manera se influyen los diferentes sistemas.

La relación entre la cultura y la estructura es bidireccional, pero una no da la definición de la otra; cada componente se caracteriza por procesos específicos de cambio, por su propia dinámica. Los cambios que ocurren en una no se producen necesariamente en la otra (Allaire y Firsirotu,1992: 104).

De acuerdo con Montaña, los factores sociales y culturales han sido relacionados desde dos ámbitos diferentes, el primero consiste en sostener y justificar la existencia de diferencias entre los aspectos culturales y sociales. Mientras que el segundo asevera que la cultura puede encontrarse inmersa en el sistema social.

En este sentido, podemos afirmar que la dimensión cultural en las organizaciones se ha efectuado sustituyendo el ámbito organizacional por el social. En el caso de la cultura corporativa, la importancia creciente de los grandes consorcios ha facilitado la concepción de la gran organización como una pequeña sociedad, mientras que en el caso de la cultura nacional la relación es inversa: las características encontradas en una organización son las que se extrapolan a la organización en su conjunto. En ambos casos, la sociedad se desdibuja, dejando su lugar a lo organizacional. (Montaña, 2000: 305)

Por lo tanto, el estudio de la cultura dentro de una organización queda justificada por el peso de las variables organizacionales, que a final de cuentas legitiman el funcionamiento y presencia de una subcultura dentro de la organización.

### 3. La cultura organizacional como un medio de influencia

El principal problema para intentar influenciar a una cultura organizacional sólida se encuentra en el hecho de cómo hacer para que una persona se sienta identificada con la empresa y psicológicamente satisfecha a través de los resultados obtenidos por el trabajo realizado. Uno de los medios que ha sido utilizado para generar un compromiso mayor por parte de los empleados se encuentra en la utilización de incentivos que van más allá de las simples retribuciones económicas. Actualmente un individuo esta en busca de reconocimiento, de estatus, intenta sobresalir de los demás y lo logra con resultados óptimos en su trabajo, las recompensas obtenidas se traducen en el acceso a mejores puestos dentro de la organización, incrementos de salarios, mayores prestaciones, pero sobre todo en el amplio reconocimiento por parte de las personas que lo rodean, satisfaciendo su necesidad de autorrealización y de pertenencia. Alcanzar este nivel de compromiso por parte de los trabajadores es lo que idealmente se busca con la aplicación de un programa de este tipo.

Actualmente las organizaciones ejercen un nivel de influencia mucho mayor que en épocas anteriores, y sus repercusiones no solo se reflejan en el ámbito

económico. La vida social de una comunidad puede verse afectada en gran medida por los valores que se instituyen dentro de sus organizaciones.

Las grandes empresas se constituyen como lugares privilegiados, de identificación del individuo, relegando a segundo plano la importancia de aquellos espacios donde la afectividad desempeña un papel central, como en el caso de la familia o el grupo de amigos, o aquellos dónde la creencia cede el paso ante la contundencia técnico – científica, como ocurre con las creencias religiosas y diversas practicas tradicionales (Montaño, 2000: 305,306).

Sí el individuo encuentra en la organización su razón de existir, sí es posible generar este elevado estado de dependencia entre el empleado y la organización, entonces estará abierta la posibilidad de influenciar el comportamiento, generando nuevos valores, ritos, costumbres y actitudes compatibles con los objetivos de la organización.

El proceso que apoya la existencia de esta situación específica en los individuos se denomina anomia, y consiste en la pérdida de valores que una persona experimenta al encontrarse en una fase de transición. Esta clase de aculturación conduce al sujeto a la búsqueda de objetos simbólicos que le retribuyan identidad. Las organizaciones han percibido la existencia de esta situación y permiten que los individuos que la integran, perciban e identifiquen la existencia de estos elementos, es decir, que por medio de la cultura organizacional, se crearan y sustituirán los objetos de afecto e identificación, trasladándolos a la organización.

La organización puede ser entendida como un espacio social relativamente autónomo y dependiente del entorno. Esta aseveración puede conllevar dos visiones simultáneas distintas. La primera, que podemos denominar perspectiva estratégica, alude a una concepción de la organización dirigida por procedimientos normativos lo suficientemente generales y flexibles para permitir la expresión la expresión de diversos agentes en términos de juegos de poder.

La segunda visión que denominaremos provisionalmente la perspectiva organizacional, asume la relación entre autonomía y dependencia de manera diferente. Considera a la organización como un lugar de encuentro social, dada la convergencia de distintos actores, portadores de intereses, expectativas y valores diversos, que impide definir con claridad las fronteras de la organización (Montaño, 2000: 306,307).

Esto nos puede conducir a la idea de que la cultura organizacional puede llegar a ser un elemento fundamental para el desempeño de las organizaciones. Algunos autores han propuesto que la cultura puede ser “manipulada”, por lo tanto, puede ser vista como un elemento que le concede a la organización una “ventaja competitiva”.

Los trabajos que contribuyeron en la difusión de esta idea utilitaria de la cultura fueron elaborados por Deal y Kennedy (1982). Estos documentos nos brindan una perspectiva de lo que ellos entendían por “cultura corporativa”, y como esta contribuye al desarrollo del éxito en los negocios. De acuerdo con estos autores, el primer factor que debemos tener en cuenta es la cultura propia e inherente a una organización, la cual puede encontrarse fragmentada, impidiéndonos percibirla adecuadamente. Una cultura fuerte estará presente cuando los empleados de la organización conocen las metas organizacionales y trabajan para cumplirlas. Esta

“poderosa influencia de la cultura” permeará a la organización en general, afectando a todos los niveles jerárquicos que la integran, por tal razón estos autores suponen que la “cultura puede tener una influencia importante sobre el éxito organizacional”.

Los elementos principales, de acuerdo con Deal y Kennedy (1982), a tener en cuenta en la cultura son los siguientes:

- Valores. Entendidos como conceptos y creencias básicas de una organización, pueden ser percibidos como “el corazón de la cultura corporativa”, proporcionando una idea general del “éxito” en términos concretos para los empleados, estableciendo estándares de logro dentro de la organización.
- Héroes. Las personas en las que se identifican los valores culturales y que al mismo tiempo proporcionan modelos o patrones a seguir.
- Ritos y rituales. Entendidos como rutinas sistemáticas y programadas, en ellos se muestra a los empleados el tipo de conducta que se espera de ellos, proporcionando una imagen de lo que la empresa representa o pretende representar.

- La red de trabajo cultural. El medio por el cual se transmitirán los valores culturales y mitología heroica, formando una jerarquía oculta de poder dentro de la organización.

Esta visión extremadamente instrumentalista, se hace aun más evidente cuando se señala que “las personas pueden ser manipuladas por medio de la cultura”, puesto que sí se posee una “cultura corporativa fuerte”, entonces podemos manipularla como un instrumento que guíe y norme la conducta. Una vez que se consigue “manejar a la cultura”, los empleados harán su trabajo de una manera eficiente, ya que al compartir e interiorizar esta filosofía, sus necesidades de logro se verán satisfechas al cumplir con los objetivos organizacionales.

A pesar de que existe esta visión instrumentalista denominada “cultura corporativa”, no debemos suponer que podemos manipular a un concepto tan complejo, por el contrario, el estudio de la cultura organizacional se encamina hacia la comprensión de los comportamientos, rituales, valores, tradiciones, creencias y actitudes de los individuos. Es cierto que la anomia afecta en un nivel importante a los individuos, que los hace vulnerables, pero estos procesos aculturativos, que se presentan a niveles nacionales, locales e individuales, normalmente instituyen poco a poco nuevos parámetros que le permiten a las personas funcionar en una sociedad, solamente en algunos casos especiales se presentara una identificación e interiorización total de un individuo con la organización, generando un fuerte nexo de dependencia por parte de la persona, que de romperse puede afectar significativamente su vida.

Como ya hemos mencionado, a este intento por administrar a la cultura se le ha denominado cultura corporativa, el cual ha sido apoyado por la aparición de un nuevo tipo de individuo, que ha sido clasificado por Lipovetzsky (citado por Aubert Nicole, 1993) como Homo Psychogycus y que se caracteriza por enfrascarse en una búsqueda continua de satisfacciones que contribuyan a saciar su necesidad de reconocimiento y auto realización.

Esta nueva clase de hombre surgió como resultado de la pérdida de valores sociales que proporcionaban cierta identidad a los individuos, el mecanismo que ha sido empleado para suplir esa falta de reconocimiento ha sido el narcisismo, que alimento el interés de las personas por buscar satisfactores que le permitieran destacar dentro de una sociedad determinada, abandonando paulatinamente la preocupación sobre los efectos que podrían producir sus acciones sobre las demás personas.

El Homo Psychogycus encuentra en la empresa managerial una organización a su imagen y semejanza. Se transforma en lo que podríamos denominar un hombre managerial, que busca en la empresa la realización de sus deseos, sus intereses y sus proyectos, que extrae de ella los valores y el sentido de su existencia, y que a través de la gestión de lo imaginario obtiene la motivación, la energía y la productividad que necesita (Aubert Nicole, 1993: 125).

Una persona que pretende alcanzar por medio de la organización un sentimiento elevado de autorrealización se encuentra en graves problemas, pues comienza a reemplazar sus estructuras psicológicas y sociales, remplazándolas con los valores y políticas de la organización, al grado de conceder el estatuto de

excelencia a la empresa, e interiorizando toda una serie de estructuras que lo ayuden a alcanzar un nivel de perfección que pueda equiparlo con la organización misma.

El Hombre managerial se vuelca en la empresa para escapar del vacío social, de la falta de sentido y rumbo en su vida, y para que su trabajo y su carrera le ayuden a su realización personal (Aubert Nicole, 1993: 127).

La identificación, interiorización y aceptación de los valores organizacionales dentro de una persona, la conducen a buscar intensamente el reconocimiento que tanto necesita, pero la organización marca ciertos límites que no pueden ser superados, tomando el carácter de techos de cristal, imperceptibles pero sólidos, que imponen una barrera entre él y sus objetivos, al verse enfrascado en una situación que no puede superar y que evita su autorrealización, el individuo experimenta una de las enfermedades de la excelencia.

La quemadura interna es la enfermedad del agotamiento de los recursos físicos y mentales, que sobreviven tras un esfuerzo desmesurado para alcanzar un fin irrealizable, que uno se había fijado o que los valores de la sociedad habían impuesto personal. (Aubert Nicole, 1993: 140)

Al perder sentido, al ya no encontrar más retribuciones que alimenten su ego, el individuo se encuentra desolado, la organización por medio de la cual alcanzaría sus metas lo ha abandonado, cuando menos desde su propia percepción, lo que ocasiona un derrumbamiento que puede tener repercusiones extremas,

conduciendo a la persona un vacío tal que le hace pensar que su vida carece de sentido, su carrera hacia la excelencia ha sido frenada y el precio pagado fue demasiado alto.

Es importante, sobre todo, subrayar que este proceso proviene del modo de funcionamiento social que hemos descrito anteriormente (sociedad individualista y narcisista), y del tipo de personalidad generado por este tipo de sociedad (personalidad narcisista). Adquiere una importancia particular en las organizaciones que actúan en este sentido, por una parte, influyendo en el individuo en la esfera de su Ideal del yo, y, por otra parte, reconfortándolo narcisistamente, con el reconocimiento y las gratificaciones que le otorgan, para llevarlo a progresar en la vía que ellas desean (Aubert Nicole, 1993: 157).

Todo lo anterior nos brinda una idea de los matices de perversidad que la cultura organizacional puede adquirir, su aplicación debe hacer alusión a la implementación de un código de ética que evite caer en esta clase de mecanismos utilitaristas, y que nos permita enfocarnos hacia la utilización de cultura como una herramienta que permita entender, identificar, ponderar, emplear y valorar adecuadamente la riqueza de los saberes y conocimientos organizacionales, que puedan contribuir al incremento de las capacidades productivas de la organización.

Hasta este momento hemos descrito las diferentes aristas desde las cuales es posible analizar a la cultura organizacional. Nosotros ya hemos definido en el planteamiento del problema los elementos que nos interesa estudiar, además se ha realizado una primera aproximación a las herramientas que nos pueden apoyar. No debemos perder de vista que la cultura organizacional será estudiada

como una variable interna y se determinará su probable relación con el funcionamiento de la Empresa Integradora. Los elementos y variables que se utilizaran en el estudio de caso se definirán en el siguiente capítulo.

## **C a p í t u l o 4**

### **Metodología para el análisis de la cultura organizacional**

Este capítulo pretende introducirnos a las diferentes formas de realizar un estudio de cultura organizacional, por medio de la identificación de sus variables y elementos relevantes.

Durante un lapso prolongado de tiempo, se mantuvo la supremacía de los métodos cuantitativos basados en el modelo metodológico de las ciencias naturales, como herramienta fundamental de investigación social. Sin embargo, paulatinamente se ha empezado a poner en duda lo apropiado de aplicar rígidamente el modelo de las ciencias naturales a las ciencias sociales. El método cualitativo parte desde un acontecimiento real acerca del cual se quiere hacer un concepto. Se está ante algo que se quiere saber qué es. El punto de partida son las observaciones que se han hecho y se hacen acerca del acontecimiento inmerso en la realidad. La meta es reunir y ordenar todas esas observaciones en algo comprensible.

El método cualitativo tiene como objetivo la descripción de las cualidades de un fenómeno. Sus resultados no nos dan conocimiento respecto de cuántos fenómenos poseen características similares. En lugar de eso se trata de encontrar las cualidades que en conjunto caracterizan al fenómeno en estudio. El método cualitativo busca un concepto que pueda cubrir una parte de la realidad, mientras que el método cuantitativo busca una realidad para probar un determinado concepto.

## 1. El estudio de caso

El caso de estudio nos permite abordar problemáticas particulares, en el caso de esta tesis, nos interesa el estudio de la cultura organizacional, que en sí misma representa un fenómeno difícilmente reproducible y generalizable a todo tipo de organización, por lo tanto, como ya hemos mencionado, la investigación será realizada en una Empresa Integradora y se exploraran sus características culturales, para comprender e inducir el nivel de influencia que pueden ejercer en su funcionamiento.

Un caso hace referencia al análisis de una situación definida bajo condiciones particulares. Se considera que un caso es algo específico, tiene un funcionamiento particular; es un sistema integrado. Como tal sigue patrones de conducta, los cuales tienen consistencia y secuencialidad, aunque el sistema tiene límites (Goode y Hatt, citado por Gundermann, 2001: 253).

Existen diversos tipos de casos que se presentan dentro del ámbito de las ciencias sociales, Gundermann (2001) reconoce a cuatro tipos diferentes de ellos:

- Casos entendidos como entidades empíricas específicas que se identifican y establecen como tales en el curso de la investigación.
- Casos concebidos también como entidades empíricas, pero generales, convencionales y anteriores respecto a una investigación particular.
- Casos que corresponden a concepciones teóricas específicas resultantes del intercambio entre teoría y evidencia en el curso de una investigación.
- Casos entendidos también como construcciones teóricas pero ya establecidos y de carácter general, pues son el producto de la actividad de una comunidad científica.

Como podemos observar, el caso de estudio puede ser utilizado como una estrategia para el análisis de diversas situaciones. Yin (1994) justifica su utilización en las siguientes áreas de investigación:

- Ciencias políticas y administración pública
- Psicología y sociología
- **Estudios organizacionales y administrativos**
- Planes de asentamientos regionales
- Disciplinas académicas, profesionales y de negocios

Sin embargo y a pesar de que la utilización del estudio de caso es válido para los estudios organizacionales, resulta clave saber cuando se debe elegir este tipo de investigación. Existen tres condiciones específicas Yin (1994: 4).

- El tipo de preguntas propuestas en la investigación
- La magnitud del control que el investigador ejerce sobre el comportamiento de los eventos
- El grado de acuerdo existente con respecto a los eventos históricos

Los estudios de caso pueden ser definidos como uno de los métodos básicos de investigación en las ciencias sociales (Gundermann, 2001). Una de las principales desventajas del estudio de caso es su poca capacidad de crear generalizaciones, pues las particularidades analizadas son difícilmente reproducibles, por lo tanto, los resultados obtenidos por medio del estudio de caso serán válidos solamente para una organización específica. Si se pretende llegar a conclusiones cuyo carácter pueda ser generalizable, entonces el estudio de caso deberá acompañarse del análisis de varias organizaciones que posean características similares, y de métodos comparativos y estadísticos que respalden fuertemente las premisas de la investigación.

## 2. La metodología cualitativa

La característica fundamental de la investigación cualitativa es su expreso planteamiento de observar los acontecimientos, acciones, normas, valores, etc., desde la perspectiva de la gente que está siendo estudiada. La estrategia de tomar la perspectiva del sujeto, se expresa generalmente en términos de "ver a través de los ojos de la gente que uno está estudiando". Pero también implica una capacidad de penetrar los contextos de significado con los cuales ellos operan.

La metodología cualitativa hace referencia al estudio e investigación de fenómenos que producirán datos descriptivos, es decir, las palabras de las personas entrevistadas, sus expresiones escritas y la conducta observada constituirán la fuente principal de información (Taylor, 1996). La interpretación de esta información empírica nos permitirá elaborar una idea o un patrón de determinado fenómeno. Algunas de sus características del método cualitativo que Taylor ha identificado son las siguientes:

- La investigación cualitativa es inductiva. Los investigadores desarrollan conceptos, intelecciones y comprensiones partiendo de pautas de los datos, y no recogiendo datos para evaluar modelos, hipótesis o teorías preconcebidas.
- En la metodología cualitativa el investigador ve al escenario como y a las personas en una perspectiva holística; las personas, los escenarios o los grupos no son reducidos a variables, sino considerados como un todo. Se estudia el contexto de su pasado y las situaciones en las que se hallan.

- Los investigadores cualitativos son sensibles a los efectos que ellos mismos causan sobre las personas que son objeto de su estudio.
- Los investigadores cualitativos tratan de comprender a las personas dentro del marco de referencia de ellas mismas.

El énfasis es puesto en la necesidad de interpretar que está pasando en términos de un entendimiento de la sociedad como un todo y del significado que tiene para sus participantes. El supuesto básico que plantea la investigación cualitativa es que cualquiera que sea el espacio en donde los datos sean recolectados, sólo se puede entender los acontecimientos si ellos son situados en un contexto social claro e históricamente amplio.

Es necesario considerar además que la investigación cualitativa tiende a favorecer una estrategia de investigación relativamente abierta y no estructurada, más que una en la cual uno decide por adelantado lo que va a investigar y cómo lo va a hacer. Esta perspectiva se adopta puesto que permitiría tener acceso a tópicos importantes, no esperados, los que no podrían ser detectados con una estrategia estricta y predeterminada.

El significado de las variables o fenómenos de investigación no emana del interior de las cosas mismas, ni procede de los elementos psicológicos de las personas, sino que brota de la manera como unas personas actúan con otras frente a las demás gentes. Los significados son productos sociales elaborados a través de la interacción que efectúan las personas en sus actividades. Por consiguiente: La interacción humana constituye la fuente central de datos. La capacidad de las personas (empatía) para captar a los demás y sus conductas es un elemento central para entender como funciona la interacción. El

sentido de una situación y el significado de los actos dependen de cómo los mismos sujetos definen esta situación (Blumer, citado en Ruiz; 1996:15).

Por lo tanto, la percepción e interpretación personal de los fenómenos en estudio resultan cruciales para el desarrollo de la investigación cualitativa. Puesto que se pretende entender cuales son las características que originan un suceso determinado y la interpretación de sus significados.

Los métodos cualitativos hacen énfasis en el conocimiento de la realidad, pero desde la perspectiva interna, captando significados particulares atribuidos a sus protagonistas (Ruiz, 1996). Este énfasis en la descripción se basa en que lo aparentemente minucioso y trivial de la vida diaria, es valioso de observar, puesto que tiene la capacidad de ayudarnos a entender lo que está pasando en un contexto particular.

De acuerdo con Ruiz (1996), existen ciertas características que permiten discernir entre la elección de un método de investigación cualitativa sobre una cuantitativa, estas particularidades son las siguientes:

- En primer lugar, el objeto de la investigación es el de captar los significados de las cosas (procesos, comportamientos, actos), más que la descripción de los hechos sociales. De ser así, el objetivo es la captación y reconstrucción de significados.
- En segundo lugar, sí la investigación utilizara un lenguaje primario de conceptos y metáforas más que algoritmos y tablas, entonces entra en el

ámbito cualitativo, pues su lenguaje es básicamente conceptual y metafórico.

- En tercer lugar, si la información será recolectada a través de la observación o entrevistas, en lugar de experimentos, entonces la metodología cualitativa es la más adecuada.
- En cuarto lugar, si en lugar de partir de teorías e hipótesis previamente elaboradas, la investigación se basa en los datos y reconstrucción de un escenario específico, entonces resulta difícil optar por un método cuantitativo, porque el procedimiento será más inductivo que deductivo.
- En quinto lugar, si en lugar de intentar generalizar de una muestra pequeña a una colectividad, se pretende captar experiencias y significados que se presentan en un solo caso específico y particular, se debe seleccionar la metodología cualitativa por su orientación holística y concretizadora.

El objetivo de la tesis es el estudio de la cultura organizacional de la Empresa Integradora, el término en sí mismo resulta difícil de cuantificar y medir, además, de acuerdo a los factores que contribuyen a discernir en la elección de un método cualitativo descritos anteriormente, es posible determinar que nuestra investigación contiene los siguientes aspectos:

- Comprender el significado de los valores, tradiciones, costumbres, historias, léxicos, entre otras variables culturales, que afectan el funcionamiento de la Empresa Integradora.

- La información será recolectada principalmente por medio de entrevistas
- La investigación estará basada en la reconstrucción de escenarios específicos, los cuales han generado las bases y fundamentos de la cultura organizacional de la Empresa Integradora.
- Pretendemos comprender las experiencias y significados específicos de la cultura organizacional de la Empresa Integradora, para determinar si ejercen influencia sobre su funcionamiento. Sin hacer generalizaciones, ya que cada organización posee elementos culturales particulares e irrepetibles.

Nuestro estudio cumple con la mayoría de los factores determinantes para la utilización de metodología cualitativa. La naturaleza de la investigación requiere de la interpretación y análisis de factores que difícilmente pueden ser codificados, clasificados y estandarizados, por otra parte al hablar de cultura organizacional estamos refiriéndonos a una característica específica de una organización, que genera valores, identidad y demás aspectos que poseen elementos únicos, por lo que es casi imposible generalizar los resultados de la investigación, en otras palabras, las conclusiones a las que llegaremos serán validas y útiles sólo para nuestro caso de estudio. Todos estos aspectos apoyan nuestra elección de la metodología cualitativa como herramienta de análisis.

### 3. La pertinencia del método cuantitativo en esta investigación

Los métodos de investigación cuantitativa nos brindan una visión descriptiva de las actitudes, opiniones y conductas de una población determinada que se encuentra bajo investigación, a través del análisis deductivo de una muestra. Los resultados obtenidos por medio de esta clase de procedimientos pueden ser generalizados a la población o universo de estudio, debido a que han sido diseñados de tal manera que “garanticen su objetividad, legitimidad y validez” (Arias, 1991).

Por razones de practicidad, recursos y tiempo, se determinará una muestra aleatoria de estudio para el nivel jerárquico medio y operativo de la organización, además, utilizaremos a la encuesta como medio de recolección de datos, instrumento que se encuentra clasificado dentro de esta clase de metodología, la finalidad de su utilización se justifica en el control de las respuestas que se generan de los cuestionamientos aplicados a los individuos bajo estudio, evitando así desviaciones, pérdida de tiempo y respuestas sin sentido alguno para la investigación.

La encuesta constituye uno de los instrumentos de recolección de datos más comúnmente utilizado por los métodos cuantitativos. Esta herramienta de acopio de información ofrece a diferencia de las técnicas cualitativas “un mayor grado de confiabilidad y objetividad”, que en ocasiones es requerido para el desarrollo óptimo del proceso de investigación (Arias, 1991), las características de la encuesta son las siguientes:

- Es una herramienta deductiva.

- Los encuestados son seleccionados de acuerdo a métodos aleatorios de muestreo que hacen posible que los resultados puedan ser generalizados a la población en general que constituye el objetivo de la investigación.
- Los resultados se cuantifican y analizan empleando pruebas que tienen relevancia estadística y que permiten efectuar comparaciones entre los grupos.

Estas características proporcionan a los resultados un alto grado de “credibilidad”, sin embargo, la debilidad de este método se ve evidenciada por la dificultad de establecer condiciones controladas en el mundo real y su insensibilidad con respecto a la percepción de las complejidades y sutilezas de las interrelaciones humanas

La validez, exactitud y objetividad de cualquier evaluación cuantitativa dependerá de los siguientes aspectos :

1. Que la definición del problema, diseño de la investigación y la interpretación de resultados estén basados en la comprensión de las variables y los elementos externos que pueden ejercer influencia sobre la organización.
2. Que la metodología permita realizar muestreos aleatorios y en consecuencia que los resultados sean representativos.
3. Que el diseño de la encuesta sea adecuado ya que se transformara en el instrumento de recolección de datos.

4. Que el registro y recolección de datos se lleve a cabo de manera objetiva por parte del encuestador.
5. Que el análisis de los datos no presente manipulación alguna por parte del investigador.

Una vez definido el instrumento de recolección de información, procederemos a determinar la muestra, para ello debemos aclarar los conceptos de población, muestra, muestra aleatoria y tipos de muestreo.

**Población:** El conjunto de todos los individuos cuyo conocimiento es objeto de interés desde un punto de vista estadístico. El estudio estadístico de una población se puede realizar mediante un análisis exhaustivo de todos sus individuos (estadística descriptiva) o bien mediante una inferencia realizada a partir de una muestra extraída de la población (estadística inferencial). En otras palabras, la población es el conjunto universal de todos los posibles resultados de un experimento. Existen dos tipos de poblaciones, las poblaciones finitas y las infinitas, una población es finita si tiene un número limitado de sucesos o unidades elementales, una población se considera infinita cuando cuenta con un número infinitamente grande de observaciones, o cuando menos en teoría no tiene límite en el número de unidades que puede abarcar (Lincoln, 1982).

**Muestra:** Conjunto de individuos extraídos de una población con el fin de inferir, mediante su estudio, se dice que una muestra es representativa cuando, por la forma en que ha sido seleccionada, garantiza la realización de inferencias fiables a partir de ella (Lincoln, 1982).

**Muestra aleatoria:** es el conjunto de elementos que se determina de tal manera que toda unidad elemental disponible para observación tenga la misma probabilidad de ser incluida en la muestra (Lincoln, 1982).

**Muestreo aleatorio simple:** es aquella muestra extraída de una población particular en la que al realizar un procedimiento de investigación cada uno de sus componentes cuenta con la misma probabilidad de ser seleccionado al azar (Lincoln, 1982).

**Muestreo sistemático:** selecciona una muestra más representativa de la población en estudio, siempre que los componentes cercanos de la población se asemejen entre sí, sin embargo, esta clase de muestra resulta menos representativa en situaciones en las que existe periodicidad oculta en la población (Lincoln, 1982).

**Muestreo estratificado:** es un procedimiento que exige tener un conocimiento previo de la población, además implica la división de la población en grupos o clases denominados estratos, la finalidad de la estratificación es la de generar mayor homogeneidad en los sujetos en estudio (Lincoln, 1982).

**Muestreo por conglomerados:** consiste en dividir a la población en estudio y seleccionar primero al azar a un grupo denominado conglomerado, posteriormente se toma una submuestra de cada conglomerado para formar una muestra global (Lincoln, 1982).

Una vez que conocemos de manera general las características y los tipos de muestreo, procederemos a determinar la muestra aleatoria simple que utilizaremos en nuestra investigación. Por medio de la siguiente fórmula.

$$n = \left[ \frac{z - \sigma}{e} \right]^2$$

En donde:

**n** Representa el tamaño de la muestra.

**z** Representa el número de desviaciones estándar con respecto a la media.

**σ** Representa la desviación estándar.

**e** Representa el error máximo permitido en la muestra.

La investigación se realizara en una organización que cuenta con un total de 639 empleados que será considerada nuestra población, el número de desviaciones estándar será 2 (ya que por regla estadística el 95% de todos los datos se encuentran a dos desviaciones estándar de la media), el error máximo permitido será de 20%, en consecuencia el porcentaje de confiabilidad es de 80% y la desviación estándar es igual a 184.46.

$$n = \left[ \frac{2 - 184.46}{20} \right]^2 = 83.22$$

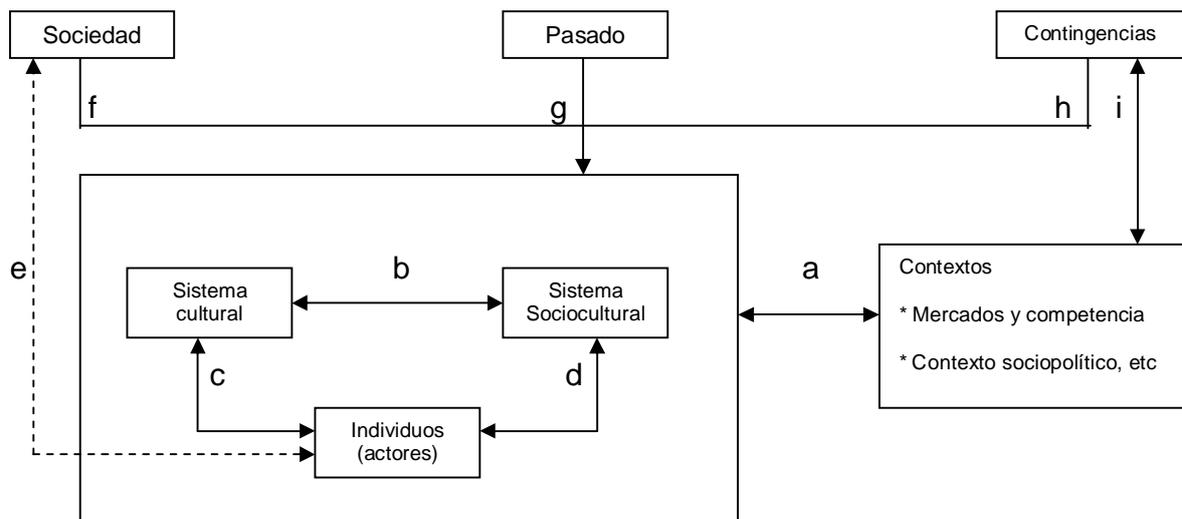
El total de personas encuestadas en la organización será de 83.

#### 4. El método heurístico

Para conocer los aspectos culturales de una organización es necesario comprender la forma en la que se relacionan las variables y los elementos que

fueron propuestos en el esquema conceptual de análisis de la cultura organizacional.

De acuerdo con Allaire y Firsirotu, existen nueve vínculos que explican el comportamiento dinámico de las relaciones organizacionales.



Fuente: Allaire y Firsirotu, 1992: 95

El **vínculo a** destaca la importancia de la sincronización, de la adaptación de la organización con el entorno, resaltando la importancia de ciertas contingencias que puedan presentarse en los mercados o en los contextos políticos, la relación es bidireccional porque la organización no experimenta un proceso de adaptación pasivo, por el contrario, la organización intenta modificar al entorno, claro que dentro de sus capacidades.

El **vínculo b** representa las relaciones entre el sistema cultural y el sistema sociocultural, es decir, dentro de esta relación se sustentaran las bases de la cultura y la estructura de la organización, que idealmente deben desarrollarse de

manera concomitante y coherente. La ruptura de esta relación puede generar confusión y desconcierto entre los miembros de la organización. En el proceso de transición y establecimiento de una nueva relación, los individuos deberán adaptarse a las nuevas circunstancias.

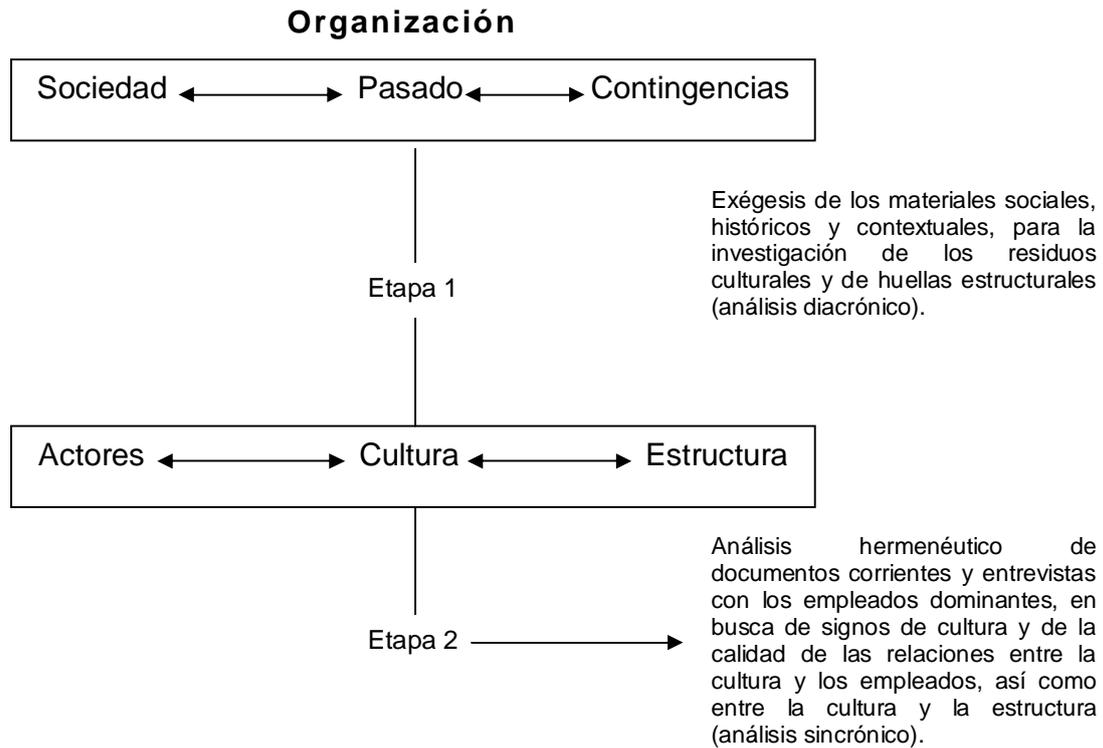
Los **vínculos c y d**, se refieren a las interrelaciones que las personas mantienen con la empresa y que reaccionan de acuerdo con el comportamiento del sistema socioestructural, al mismo tiempo, se genera una relación de aceptación de los valores culturales de la organización por medio de los materiales simbólicos.

El **vínculo e** representa la relación existente entre los valores sociales que se interiorizan en los individuos, por medio de la familia, escuela y amigos, y la forma en la que estos son ingresados a la organización a través de sus miembros.

Los **vínculos f, g y h**, se relacionan con los procesos diacrónicos, los cuales determinan la influencia de factores pasados, pero que aun cuentan con cierta representatividad en la organización.

El **vínculo i** representa las relaciones entre las contingencias ambientales y la forma en la que estos influyen sobre las relaciones estructurales y culturales de la organización.

Allaire y Firsirotu proponen el método heurístico para analizar las relaciones existentes entre las variables culturales de la organización. Estas relaciones se expresan en el siguiente esquema:



Fuente: Allaire y Firsirotu, 1992, p. 109

Tomando como base este modelo, el análisis de la cultura se realizará a dos niveles, las relaciones entre la estructura y el sistema cultural serán abordadas desde la perspectiva sincrónica; en tanto que los antecedentes históricos, la influencia de la sociedad y el medio ambiente corresponderán al enfoque diacrónico.

### Estudio Diacrónico

Estudio diacrónico es el estudio de los documentos y materiales que tienen relación con los factores anteriores y exógenos que han formado la cultura y la estructura de la organización. Estos factores se encuentran en los orígenes de los residuos simbólicos y de las configuraciones estructurales que existen en la organización en un momento dado (Allaire y Firsirotu, 1992: 110).

El estudio diacrónico integrará aspectos del entorno organizacional, en el caso mexicano la mayoría de las PYME fueron constituidas con base en el capital familiar, especialmente la micro y pequeña empresa, por lo que han adoptado costumbres e ideologías hondamente arraigadas en la cultura mexicana, a tal grado que en algunas de ellas se otorgan días de descanso por la celebración de algún evento eclesiástico. Los antecedentes culturales de la empresa se subdividen en formales e informales, los de carácter formal, tienen que ver con protocolos, trámites burocráticos internos, asignación de recursos, etc. En tanto que los rituales de aceptación a un grupo de trabajo, asignación de puestos, ejecución de nuevos procedimientos, flujos de información, entre otros, forman parte de las relaciones informales. El estudio diacrónico también abarca los valores fundamentales e instrumentales de la organización, los primeros tienen que ver con las particularidades de la cultura y los segundos se enfocan hacia las atribuciones de la organización (Abravanel, 1992: 110)

Este tipo de análisis puede resultar muy provechoso pues nos brinda un panorama general del entorno al mismo tiempo que describe rasgos importantes de la naturaleza de la organización. El examen de los factores históricos, sociales y de contingencia debería permitir al investigador interpretar el sistema cultural en la

organización, así como su coherencia con las características estructurales formales de la organización (Allaire y Firsirotu, 1992: 111).

### **Estudio Sincrónico**

Estudio sincrónico es el análisis de los documentos corrientes de gerencia y la interpretación de las entrevistas, en la investigación de manifestaciones sincrónicas de la cultura (Allaire y Firsirotu, 1992: 111).

Del estudio diacrónico emerge un conocimiento general de la organización, se elaboran hipótesis y conjeturas; el estudio sincrónico se encargara de confirmar nuestros supuestos, por medio de la revisión crítica de la estructura, las estrategias, las políticas, los procesos, los planes de acción, los procedimientos de toma de decisiones, etc. Es esencial revisar todos los documentos a los que tengamos acceso, pues en ellos se puede encontrar la interpretación particular de la cultura organizacional que cada una de las personas posee.

El análisis sincrónico se refiere a las relaciones entre factores de la organización que son válidos para un punto determinado en la trayectoria del sistema analizado. La perspectiva sincrónica muestra: a) los contenidos, dirección y sentidos en que las fuerzas están operando, y si éstas son o no convergentes, y b) la congruencia entre los diferentes tiempos internos de los procesos críticos o determinantes en la organización (Etkin y Schvarstein, 1992: 96).

Este análisis representa una visión de las características actuales, las interpretaciones y posibles expectativas que las personas que laboran dentro de la organización van formulando durante su estancia, al mismo tiempo identificaremos

cuales son las fuerzas que actúan sobre la estructura de la organización. Podemos considerar que el estudio sincrónico puede tener características mucho más prácticas y de mayor utilidad para el estudio de la cultura en la Empresa Integradora, sin restarle importancia al estudio del entorno. Por otra parte, muchos autores ya han escrito acerca de los factores contingentes y de sus efectos sobre las organizaciones, pero aun existe un gran vacío en cuanto a estudios de caso que nos podrían revelar aspectos muy particulares de las pequeñas y medianas empresas, lo que nos conduciría a un mayor entendimiento de las diversas problemáticas y a proponer soluciones más adecuadas en menor tiempo.

Es importante mencionar que el método heurístico será utilizado como forma metodológica que guiará, clasificará y estructurará las variables utilizadas en el caso de estudio.

## 5. La entrevista y la observación como métodos de investigación naturales de la metodología cualitativa

La entrevista se define como una situación construida o creada con la finalidad de que un individuo pueda expresar, durante una conversación sus percepciones o experiencias pasadas o presentes, al mismo tiempo que se analizan sus expectativas futuras (Kahn, citado por, Vela, 2001), en otras palabras, podemos decir que la entrevista es un proceso de obtención de datos por medio del cual el

entrevistado expresa sus puntos de vista y expectativas sobre una situación o fenómeno determinado, mientras que el entrevistador interpreta y recibe toda esa información.

El entrevistador interpreta los datos de acuerdo a sus convicciones, experiencias y subjetividad, esta situación ha provocado una cierta marginación de los resultados obtenidos por este tipo de instrumento, sin embargo, existen ciertos mecanismos que pueden ayudarnos a disminuir los márgenes de error y hacer más confiables los resultados.

Una de las características principales de la entrevista es que proporciona una lectura de lo social a través de la reconstrucción del lenguaje, en la cual los entrevistados expresan los pensamientos, los deseos y el mismo inconsciente; por lo tanto, **la entrevista es una técnica invaluable para estudiar hechos sociales, sobre todo en análisis de procesos de integración cultural y para el estudio de los sucesos presentes en la formación de identidades** (Vela, 2001: 68).

Por lo tanto la entrevista resulta un elemento indispensable para el estudio de la cultura organizacional, debido a que los datos recolectados serán provistos por las personas que integran a la organización. Se espera que los individuos expresen sus percepciones sobre las practicas, actitudes y valores que son adoptados por los diversos grupos, además de que por esta vía se podrá determinar la forma en

la que se interrelacionan e interactúan, y de ser posible se identificará a los grupos con mayor poder o representatividad en la organización.

La entrevista cualitativa contiene al mismo tiempo riqueza y limitaciones. Riqueza porque en ella confluyen las experiencias, sentimientos, subjetividades e interpretaciones que cada persona hace de su vida y de la vida social, fenómeno por naturaleza multidimensional. Limitaciones porque, al tener un carácter único, no siempre puede afirmarse con plena seguridad el descubrimiento de los aspectos claves que conduzcan a un conocimiento generalizable (Vela, 2001).

Como ya habíamos mencionado una de las principales debilidades de la investigación cualitativa es el nivel de subjetividad que puede llegar a presentarse, una de las acciones que se debe emprender para intentar minimizar este tipo de inconvenientes consiste en seleccionar el tipo de entrevista más adecuado, además de apoyarse en cuestionarios o cintas magnéticas en donde puedan conservarse las expresiones originales. A pesar de la subjetividad, no podemos descartar las bondades de la entrevista que se ha convertido en uno de los mejores mecanismos de apoyo a la investigación social.

## 5.1 Tipos de entrevista

Existen diversas formas para elaborar una entrevista cualitativa. Dependiendo de la clase de investigación que se pretenda llevar a cabo. Antes que nada es

necesario estructurar y dimensionar la entrevista, todo ello de acuerdo con el nivel de complejidad y profundidad que se requiere.

Las entrevistas pueden dividirse en no estructuradas y semiestructuradas. Por entrevista no estructurada entenderemos a aquellas que poseen un elevado nivel de libertad y profundidad, una de sus características se ve reflejada en el tipo de preguntas y el orden en el que se realizan, que normalmente es muy flexible. Además, las preguntas sirven tan solo para guiar una conversación, otorgándole al entrevistado la oportunidad de expresar ampliamente sus ideas. Las entrevistas semiestructuradas se utilizan para entrevistar a administradores o burócratas cuyas actividades les impiden perder demasiado tiempo en una entrevista amplia, se caracterizan por establecer previamente los temas de conversación y darle la oportunidad al entrevistador de manejar el tema de manera rápida y eficiente.

Vela (2001), propone una clasificación de los tipos de entrevistas, agrupándolas de la siguiente manera:

### **Entrevistas no estructuradas**

- **Entrevista terapéutica.** El entrevistado establece una relación con el administrador a partir de la libre asociación, mientras tanto el entrevistado conduce la entrevista hacia los objetivos establecidos e interpreta los significados de las declaraciones. Se caracteriza porque el entrevistador solo propone el tema general, dotando de plena libertad al entrevistado

para expresar sus inquietudes y puntos de vista acerca del tema propuesto. Este tipo de entrevista se ha orientado hacia la comprensión de motivos y sentimientos inconscientes, con fines terapéuticos. El principal beneficiado es el informante y no el entrevistador.

- **Entrevista en profundidad.** Esta clase de entrevista involucra un gran esfuerzo de inmersión del entrevistado, que con la colaboración del entrevistador se encamina a la entrevista hacia la obtención de información importante, se caracteriza por su carácter holístico, la aplicación individual y el grado de dirección con el que se desarrolla la entrevista.

### **Entrevistas semiestructuradas**

- **La entrevista enfocada o centrada.** Es una combinación de dimensiones asociadas con la profundidad y la libertad de los dos grandes rubros de entrevistas (estructuradas y no estructuradas), se recomienda su utilización cuando la persona entrevistada haya intervenido en una situación particular que sea relevante para los fines de la investigación. En este tipo de entrevista se asume una posición directiva, conduciéndola hacia la materia de interés, el rango de respuestas aceptadas puede ser más libre, sin embargo, cuando el entrevistado se aleja demasiado del tema, el entrevistador debe regresarlo al foco de atención. Por lo tanto el entrevistador debe analizar previamente la situación que enfrentara.

- **La entrevista grupal.** Es el tipo de entrevista que involucra grupos focales con características específicas, el grupo focal se define como un grupo de personas que se reúnen con el fin de interactuar en una situación de entrevista grupal, semiestructurada y focalizada, sobre una temática particular, que es común y compartida por todos. Lo más usual es que los participantes de un grupo focal compartan un estatus social o alguna característica similar, para evitar conflictos.

La selección del tipo de entrevista debe concordar con los objetivos y la naturaleza de la investigación. De lo contrario, su utilidad se vera afectada y la información obtenida puede poseer significativas desviaciones del objeto de estudio.

## 5.2 El papel de la observación

La observación es un elemento que permite al investigador involucrarse, percibir e interpretar aspectos relevantes para el desarrollo del caso de estudio. La observación participante permite recoger aquella información más numerosa, más directa, más rica, más profunda y más compleja (Sánchez). La observación nos permitirá complementar la información obtenida por la entrevista, puesto que al interpretar los comportamientos de las personas en la organización es posible inferir ciertas características o particularidades que pueden escapar a las preguntas elaboradas en la entrevista.

A la observación participante se le conceden características “científicas”, debido a que la interpretación, el registro y el procesamiento de los datos se realizará de forma sistemática, además de controlada. Por lo tanto, definiremos a la observación participante como “una observación interna o participante activa, en permanente proceso lanzadera, que funciona como observación sistematizada natural de grupos reales o comunidades en su vida cotidiana, y que fundamentalmente emplea la estrategia empírica y las técnicas de registro cualitativas” (Gutiérrez y Delgado, 1995: 144)

Por medio de la observación se intentara captar los significados de una cultura o bien, la identidad de movimientos sociales y las formas de organización. Las condiciones metodológicas de este tipo de observación son las siguientes (Sánchez):

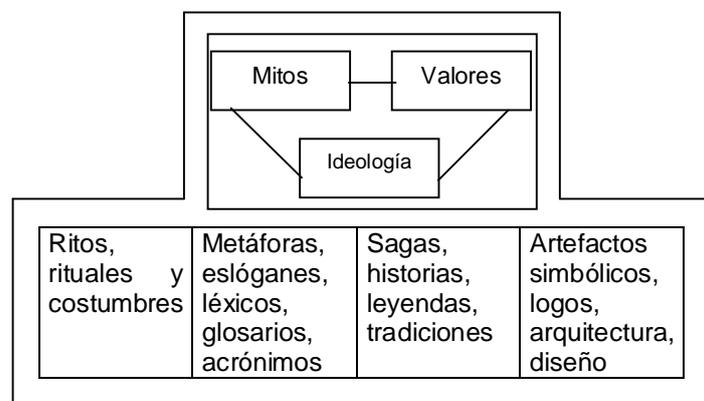
- El observador debe ser un extranjero respecto a su objeto de estudio.
- El investigador debe convivir por un tiempo determinado con los sujetos de investigación.
- Las fronteras del escenario tienen que ser definidas
- El analista debe guardar distancia con el objeto
- Presentar la interpretación de los resultados a la comunidad académica.

## 6. Definición de variables para el estudio de caso

Para desarrollar nuestra investigación es necesario delimitar cuales son las variables relevantes para nuestro caso de estudio. Como ya hemos mencionado el esquema de estudio de la cultura propuesto por Allaire y Firsirotu (1992) servirá de guía para el desarrollo de esta tesis, cabe señalar que los aspectos a abordar serán aquellos que tengan mayor correspondencia con los elementos de la cultura organizacional de la Empresa Integradora, por lo tanto, dentro del método heurístico se empleará el análisis sincrónico para explorar las relaciones culturales de nuestra organización.

De este modo extraeremos la parte cultural del esquema conceptual para el estudio de la cultura organizacional que cuenta con una mayor relación con respecto a nuestro tema de estudio y que mostramos a continuación.

### Sistema cultural



Fuente: Elaborado a partir de Allaire y Firsirotu, 1992

Dentro del sistema cultural se encuentran las variables que nos interesa analizar en el estudio de caso las cuales ya han sido definidas en las páginas 85,86 y 87, por lo que en este apartado solo serán mencionadas, resulta importante destacar que nuestro estudio se basa en las interacciones que existen en este sistema, sin

embargo, abordaremos de manera general las relaciones que se presentan en el sistema socioestructural, histórico, social y contingente del modelo, para tener una visión más amplia de los factores y sus efectos sobre la cultura organizacional.

Las variables centrales de nuestra investigación son las siguientes:

- **Mitos**
- **Valores**
- **Ideología**
- **Rituales**
- **Ceremonias**
- **Lenguaje**
- **Historias**
- **Símbolos**
- **Identidad**

Estos elementos determinan la dirección en la que se desarrollaran nuestras encuestas y entrevistas, la información que pretendemos obtener será utilizada para medir la fuerza o cohesión de la cultura organizacional de la Empresa Integradora, y establecer sí existe o no influencia alguna sobre su desempeño. Algunas de las variables que se presentan en el sistema cultural han sido descartadas, debido a que se consideran menos representativas, además,

algunas de ellas han sido agrupadas e incorporadas dentro de las variables pertinentes (el caso de el lenguaje).

## 7. Diseño de la entrevista

Para orientar las aportaciones de los entrevistados y no desviarnos del tema de investigación hemos decidido elaborar una entrevista estructurada, la cual se implementará en dos niveles jerárquicos de la organización.

Para los consejeros (nivel estratégico) y gerentes (nivel directivo); diseñaremos preguntas agrupadas en dos secciones, la primera tiene por objetivo descubrir a los principales aspectos estratégicos, historia y objetivos de la Empresa Integradora, mientras que la segunda se encamina a revelar la relación existente entre las variables culturales.

### 7.1 Entrevista para el nivel directivo

La finalidad de entrevistar al nivel directivo de la organización (consejo administrativo y niveles gerenciales) es la de comprender el funcionamiento de la organización, además de conocer las estrategias, objetivos y metas, pero sobre todo debemos observar el papel e importancia que la dirección esta asignando a la

cultura organizacional, por medio de la exploración de los mitos, valores, ideologías, etc.

Este nivel jerárquico se encuentra compuesto de la siguiente forma.

- Un consejo administrativo integrado por ocho socios que son los dueños de las organizaciones integradas
- Un director general electo de manera democrática por los miembros del consejo
- Cinco gerentes que se encargan de la administración y coordinación de las diferentes áreas de la organización.

El análisis de la información obtenida nos permitirá realizar una comparación entre diferentes perspectivas, pues será contrastada contra la visión del personal que labora en niveles jerárquicos medios y operativos, otorgándonos la capacidad de visualizar los grados de cohesión cultural existentes en la organización. Además, podremos distinguir que clase de valores se comparten con mayor fuerza en cada nivel jerárquico y si estos proporcionan identidad al grupo. (Para conocer la estructura de la entrevista el lector puede remitirse a los anexos 1 y 2)

### **Primera parte de la entrevista: Aspectos generales de la Empresa Integradora**

La exploración de los aspectos generales de la organización nos brindará una panorámica amplia de la forma en la que la Empresa Integradora es manejada. Aunque estos aspectos no son la base de nuestra investigación es muy importante conocerlos pues de ellos se desprenderá planes estratégicos, políticas y objetivos que afectarán a la organización en su conjunto.

### **Segunda parte de la entrevista: Aspectos culturales de la organización**

Una vez que poseemos un conocimiento general de la Empresa Integradora procederemos con el análisis de las variables culturales que representan el eje de nuestra investigación. Al entender las relaciones existentes entre las variables ya mencionadas y al verificar su nivel de cohesión (creado por la identificación de cada individuo con respecto a los ejes de la cultura organizacional de la Empresa Integradora) podremos vislumbrar la fuerza de la cultura organizacional, y posteriormente relacionarla con los probables efectos que puede desencadenar en el funcionamiento de la Empresa Integradora.

## **8. Diseño de la encuesta para mandos medios y operativos**

Los datos que se pretenden recolectar por medio de la encuesta a los niveles medios y operativos de la organización, servirán para identificar de que forma son interpretados e interiorizados los valores de la cultura organizacional que la dirección pretende instituir.

Al mismo tiempo será posible reconocer si los valores culturales que ya han sido adoptados por los empleados gracias a sus procesos de interacción social se ven reflejados en el accionar de la organización, puesto que de acuerdo con Hofstede, existen ciertos aspectos culturales que son introyectados en las organizaciones a través de sus trabajadores, y que afectan de manera significativa el desempeño de la organización. Para ello la estructura de la encuesta consistirá en la aplicación de una serie de preguntas cerradas que le permitan expresar sus pensamientos, percepciones y actitudes con respecto a la cultura de la Empresa Integradora (Ver anexo 3).

Cabe señalar que algunas de las variables abordadas y ciertos términos técnicos que forman parte de la entrevista deberán ser explicados con anterioridad para facilitar la comprensión de las preguntas (Ver anexo 4).

Estos dos niveles de la organización (mandos medios y operativos) se encuentran conformados por los siguientes puestos:

- Jefaturas de área (que podrían ser consideradas como subgerencias)
- Supervisores

- Coordinaciones de área
- Personal administrativo
- Auxiliares y secretarias
- Transportistas
- Operadores
- Empleados generales

Una vez recopilada la información de estos niveles jerárquicos podremos hacer una comparación de los resultados obtenidos y verificar si existe una cultura organizacional fuerte, débil o en proceso de creación, al mismo tiempo identificaremos los valores que generan cohesión y que le dan identidad a cada uno de los grupos de la organización, y si estos contribuyen a elevar la eficiencia o bien si la obstaculizan.

## **C a p í t u l o 5**

### **E s t u d i o d e c a s o**

En este capítulo se presenta la descripción de la organización estudiada y los resultados de la investigación, con la finalidad de responder a la interrogante planteada por esta tesis. Es importante mencionar que el nombre de la organización ha sido modificado con el propósito de no afectar a los intereses del grupo en estudio y por petición de los directivos de la organización. Por tal razón llamaremos a la Empresa Integradora INTEGRAREC

## 1. Características Generales de INTEGRAREC

INTEGRAREC es una Empresa Integradora dedicada al reciclado de papel y servicios de transporte que agrupa a cinco empresas de diferentes especialidades, con el objetivo de brindar a sus clientes un servicio oportuno, eficiente y de alta calidad. Fue consolidada el 17 de noviembre de 2003, como respuesta al incremento de la competencia en el ramo del reciclado de cartón y a las elevadas exigencias de calidad de sus clientes. Las organizaciones que conforman a INTEGRAREC desarrollan las siguientes actividades.

**Taller de Mantenimiento Industrial Mecánico y Eléctrico (TMIME).** Se encarga de brindar servicios de reparación y mantenimiento a los diferentes módulos de procesamiento y trituración de papel, sistemas eléctricos, montacargas y flotillas de transporte.

**Servicios de Transporte y Logística (STL).** Realiza la distribución de los productos terminados y semiterminados hacia sus diferentes clientes, internos y externos, además de la determinación de las rutas y tiempos finales de entrega.

**Trituradora de Cartón Papel y Archivo (TCPA).** Lleva a cabo la compra de los diferentes tipos de papel, pago a proveedores y trituración de la materia prima para su posterior procesamiento.

**Servicios Administrativos y Contables (SAC).** Efectúa las actividades administrativas de la organización, pago de nominas, impuestos, tramites ante la SHCP, INFONAVIT e IMSS, reclutamiento, selección y capacitación de personal, facturación, crédito y cobranza, atención a clientes y ventas.

**Procesamiento de Archivo (Planta 1).** Realiza el tratamiento y reciclado de papel, archivo, periódico y revistas para manufacturar archivo blanco, forma continua, listado de computadora, sobres amarillos de diferentes tamaños, archivo de color de primera, archivo de color de segunda, fólder en diversas presentaciones y papel cople.

**Procesamiento de Archivo (Planta 2).** Ejecuta el tratamiento y reciclado de papel, cartón y archivo para fabricar papel cople corona, cartón, cartón de fabrica, tubo para moler, celulosa kraft blanca, celulosa blanca de segunda, bolsa de primera y bolsa de segunda.

**Procesamiento de Archivo (Planta 3).** Procesa y recicla las siguientes clases de materia prima: periódico, revista y archivo para elaborar cartón celanese, cartón de internacion, cartón D.K.L., cartón O.C.C., periódico, periódico news No.6, revista y manila amarillo.

**Procesamiento de Archivo (Planta 4).** Se encarga de procesar el cartón triturado, archivo, periódico y revista para la fabricación de subproducto de colores, subproducto blanco, subproducto café, papel higiénico en diferentes

presentaciones, viruta blanca de primera, viruta blanca de segunda, viruta pinta, HWS, SBS y cajas en diferentes presentaciones.

Es importante mencionar que las cuatro plantas de producción fueron consolidadas como una sola organización al momento de llevar a cabo el proceso de integración. Por lo tanto nos referiremos a ella como producción **(PROD)**.

La adopción del modelo de Empresa Integradora (de acuerdo con la versión de la dirección general)<sup>8</sup>, se realizó por consenso y completo acuerdo de sus socios una vez que conocieron y analizaron las ventajas y desventajas del esquema propuesto por la Secretaría de Economía (antes SECOFI). Posteriormente a la discusión y evaluación de los procedimientos que se deberían seguir para hacer frente a este proceso de cambio se determinó adoptar este nuevo modelo de organización.

## 1.1 Misión, visión valores, ideología y compromiso de INTEGRAREC

Los aspectos estratégicos que debieron ser modificados por las empresas integradas con la finalidad de crear un sentido de unidad, alcanzar los objetivos

---

<sup>8</sup> Versión que se contradice con los argumentos expresados por algunos socios de esta Integradora y que serán manifestados más adelante dentro del caso de estudio.

propuestos y enfrentar el proceso de cambio (cultural y organizacional)<sup>9</sup> que demanda un modelo de estas características fueron los siguientes:

### **Misión.**

Posicionar a INTEGRAREC como una empresa altamente competitiva que manufactura productos de calidad. Con el objetivo de brindar altos rendimientos a las inversiones de sus socios y satisfacer las demandas de sus clientes.<sup>10</sup>

### **Visión**

Mantener a INTEGRAREC como una empresa confiable y solvente que ofrece productos de alta calidad. Por medio del mejoramiento continuo de sus procesos productivos, capacitando al personal operativo y administrativo, adoptando la lógica de trabajo de la calidad total y generando un elevado nivel de compromiso de sus socios. Con el objetivo de incrementar nuestra cartera de clientes.<sup>11</sup>

### **Valores**

Para INTEGRAREC los valores que guían su diario accionar son una de las partes más importantes que deben ser adoptadas por sus colaboradores, debido a que

---

<sup>9</sup> Es importante señalar que por la naturaleza de la investigación las dimensiones del proceso de cambio organizacional no serán investigadas y solo tomaremos en cuenta lo relevante a la cultura organizacional.

<sup>10</sup> INTEGRAREC, Manual de capacitación para los nuevos colaboradores. Pág. 3.

son la base de nuestro compromiso con la empresa, y se resumen en el siguiente listado.<sup>12</sup>

- Trabajar con altos niveles de calidad nos permite brindar servicios y productos de excelencia.
- La responsabilidad, honestidad y la confianza son la base de nuestra ideología de éxito.
- La mejora continua de nuestros productos y servicios garantiza la satisfacción de nuestros clientes.
- Proporcionar a nuestros clientes un nivel máximo de satisfacción con el producto cumpliendo con los estándares especificados y los tiempos de entrega nos permite mantener la imagen de confiabilidad de nuestra empresa.
- Brindar a nuestros clientes productos y servicios de excelencia nos conduce a la consecución de nuestros objetivos.
- La innovación constante de procesos y productos nos brinda ventajas sobre nuestros competidores.
- El trabajo en equipo nos permite alcanzar niveles máximos de eficiencia.
- La capacitación constante enriquece las habilidades de nuestros colaboradores.
- Generar el mayor valor posible a nuestros accionistas nos permite mantener nuestra fuente de trabajo.

---

<sup>11</sup> Ibíd.

- El respeto a la dignidad e integridad de nuestros colaboradores genera un ambiente agradable de trabajo.
- La motivación en el trabajo es responsabilidad de todos nuestros colaboradores.
- Alentar la creatividad en el trabajo nos permite mejorar constantemente.
- Los altos niveles de compromiso de nuestros socios y colaboradores nos convierte en una empresa de excelencia.
- La consecución de nuestros objetivos nos convertirá en gente de éxito.

## **Ideología**

El éxito de nuestra empresa depende de nuestros socios y colaboradores, es por ello que debemos de mejorar constantemente nuestro desempeño. Este proceso de mejora continua no se limita a los productos y servicios que ofrecemos, por el contrario, esta filosofía se extiende hacia las personas con las que trabajamos. La gente que posee esta habilidad siempre esta en la búsqueda de la mejor manera de hacer su trabajo, innovando y aprendiendo de sus “errores”, y ésta es una de las principales cualidades de nuestros socios y colaboradores.<sup>13</sup>

## **Compromiso**

INTEGRAREC es una empresa altamente comprometida con sus socios y colaboradores, las personas que laboran en nuestra empresa son consideradas

---

<sup>12</sup> Ibíd. Pág. 4.

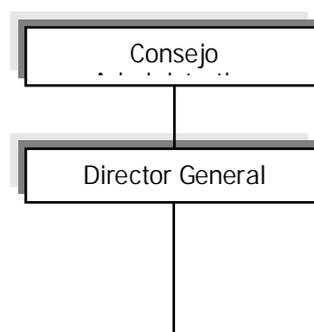
<sup>13</sup> Ibíd. Pág. 6.

especiales, pues poseen una característica peculiar. **El elevado nivel de responsabilidad con el que desarrollan su trabajo.** En otras palabras, la gente INTEGRAREC son personas que trabajan arduamente y con calidad, para contribuir a la consecución de los objetivos de la empresa, pero, el compromiso de nuestros colaboradores no termina aquí, por el contrario, este es trasladado hacia diferentes aspectos de su vida cotidiana, lo que contribuye a mejorar sus relaciones personales. Esta es la gente que buscamos, **GENTE INTEGRAREC.**<sup>14</sup>

## 1. 2 Estructura organizacional de INTEGRAREC

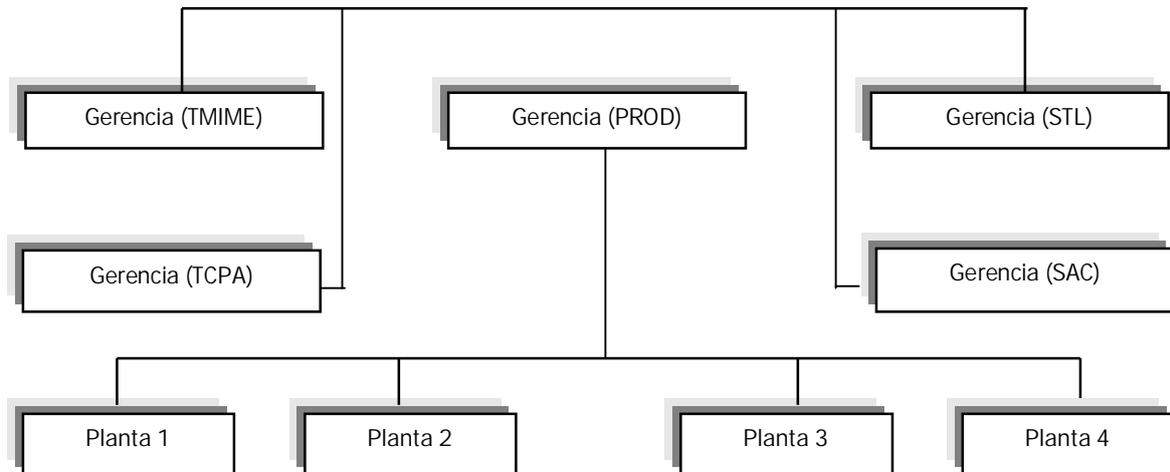
El modelo de Empresa Integradora propuesto por la Secretaría de Economía (antes SECOFI) proporciona un organigrama guía para el diseño de la estructura (SECOFI; 2002: 52). INTEGRAREC ha configurado a sus empresas de la siguiente manera, tomando en cuenta la naturaleza del trabajo que desarrolla, restándole importancia a algunas de las sugerencias de diseño estructural desarrolladas por SECOFI, y que tiene como finalidad optimizar las relaciones entre las diferentes áreas departamentales de cada empresa integrada. No obstante el consejo administrativo decidió que el tipo de configuración organizacional más adecuado para esta organización es el que se presenta a continuación.

### ORGANIGRAMA GENERAL INTEGRAREC



---

<sup>14</sup> Ibíd. Pág. 8.



Fuente: Elaboración propia con base en datos proporcionados por el director general

Como podemos observar, la estructura tomo como base el concepto de integración vertical<sup>15</sup>, pues cada organización desarrolla productos previamente establecidos con base en su capacidad productiva, además los productos elaborados pueden o no complementar el trabajo realizado por las demás organizaciones.

El consejo administrativo está conformado por los socios de cada una de las empresas integradas (Plantas 1 – 4 y TCPA), se encarga de la mayor parte del proceso de toma de decisiones, designa y determina la duración del periodo en el que desempeñara funciones el director general, define los objetivos, misión, visión, políticas, estrategias, realiza negociaciones con clientes cautivos y potenciales, contrata servicios de consultoría y auditorías, evalúa el desempeño de la empresa en periodos de seis meses, diseña y modifica la estructura organizacional, supervisa directamente el trabajo gerencial de cada una de las empresas

integradas, establece la duración y la frecuencia de las supervisiones realizadas a cada una de las plantas de producción y determina el nivel mínimo de productividad de la organización.

El director general de INTEGRAREC coordina a las cinco gerencias de la integradora, establece objetivos inmediatos para cada una de las empresas integradas de acuerdo con las necesidades de producción, administración o contratación; da seguimiento a la consecución de los objetivos generales, supervisa junto con el consejo administrativo el trabajo desarrollado por la organización, vigila la aplicación adecuada de las estrategias preestablecidas, tiene la capacidad de tomar decisiones de carácter estratégico con respecto a situaciones contingentes, siempre y cuando los intereses de INTEGRAREC no se vean afectados y reporta semestralmente al consejo el desempeño de su gestión al frente de la integradora.

La gerencia del taller de mantenimiento industrial mecánico y eléctrico (TMIME) se encarga de la coordinación de cuadrillas de mecánicos industriales y electricistas que supervisan el funcionamiento adecuado de la maquinaria y el equipo de la integradora, compra refacciones, materiales y herramientas necesarios para mantener funcionando de manera óptima a la maquinaria de la organización (los gastos mayores deben ser aprobados por el consejo administrativo), además, proporciona servicios de mantenimiento a los camiones de reparto.

---

<sup>15</sup> La integración vertical consiste en la agrupación de empresas con diferentes actividades que se complementan entre sí para poder ofrecer un producto final.

La gerencia de servicios de transporte y logística (STL) lleva acabo la entrega de productos terminados y semiterminados a clientes internos y externos de INTEGRAREC, determina los métodos y procedimientos para el manejo de materiales, establece las rutas a seguir por los camiones de reparto, define los tiempos de entrega, realiza la compra de materiales, maquinaria y equipo de entrega necesarios para cumplir con los compromisos adquiridos con los clientes (la adquisición de equipo de transporte y maquinaria debe ser aprobada por el consejo administrativo).

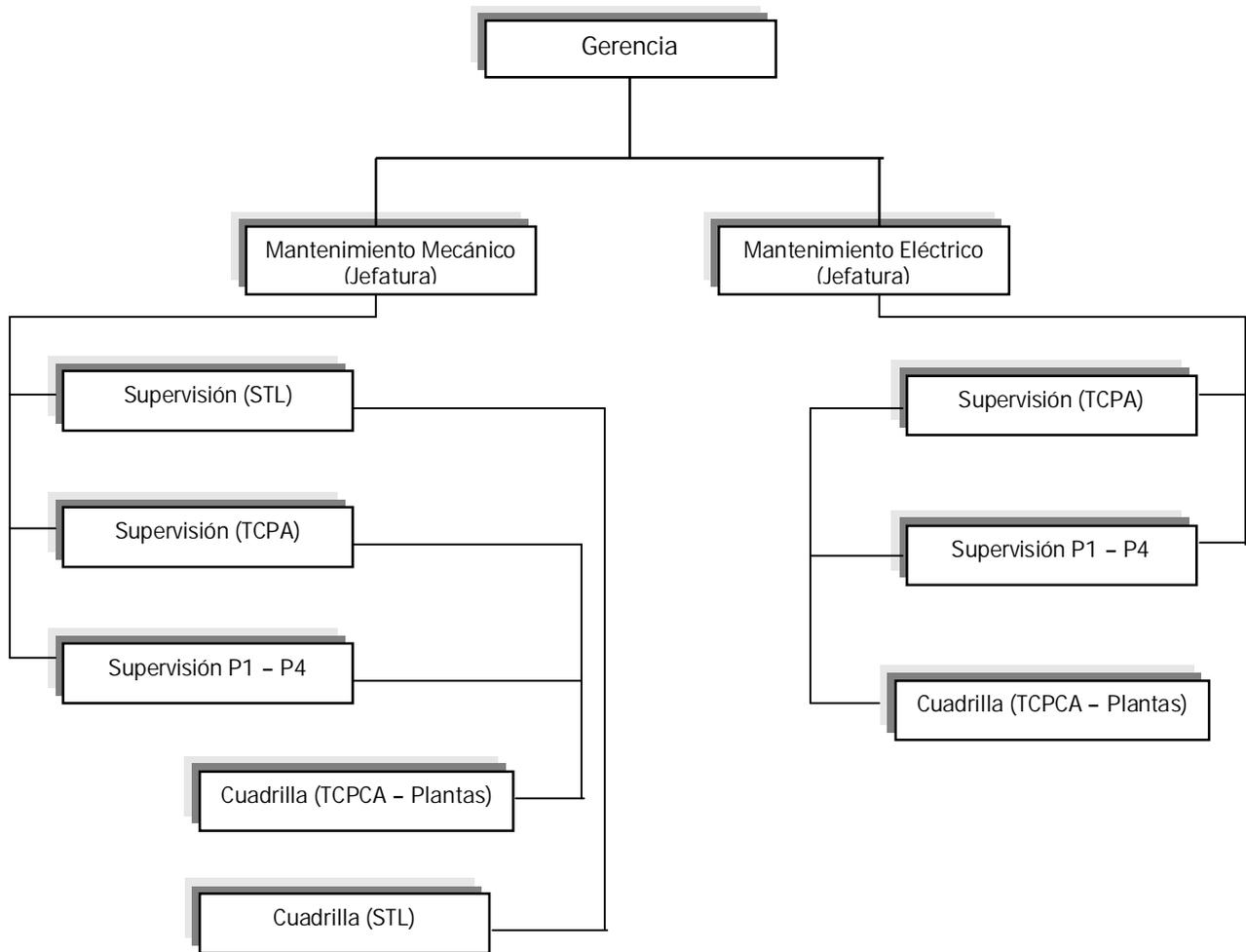
La gerencia de la trituradora de papel y archivo (TCPA) trata de manera directa con los proveedores, compra diversos tipos de cartón y papel, supervisa que los procesos de selección, trituración y empaque de la materia prima se realicen de manera adecuada, coordina junto con la gerencia de producción los volúmenes y frecuencia de entrega de materia prima, determina los niveles de inventario y la rotación de los mismos.

La gerencia de servicios administrativos y contables (SAC) se encarga de diversas actividades administrativas, contables, atención a clientes y ventas, mantiene una constante comunicación con las gerencias de producción y de trituradora para cumplir con los pedidos de los clientes.

La gerencia de producción (PROD) coordina a las cuatro plantas de INTEGRAREC, evalúa el desempeño de cada planta, determina inventarios, tiempos de fabricación y recursos a utilizar, mantiene estrecha comunicación con

ventas, transportes y trituradora, genera reportes semestrales del desempeño de las plantas y de los niveles de productividad. A continuación se muestran la estructura organizacional de cada una de las empresas asociadas de INTEGRAREC, con la finalidad de conocer con mayor detalle las actividades que son realizadas.

### ORGANIGRAMA TMIME

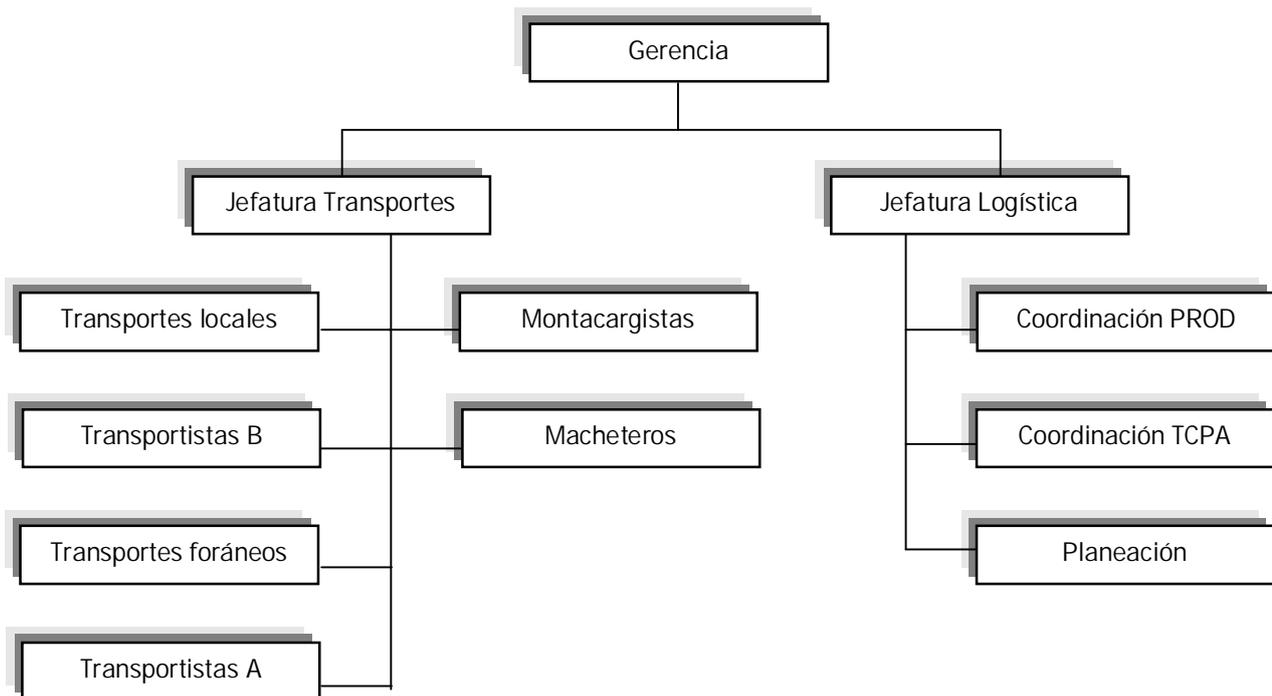


Esta organización tiene como c Fuente: Elaboración propia con base en datos proporcionados por el director general

trabajando en condiciones óptimas, cuenta con un total de 64 empleados divididos en dos áreas, cada supervisión lleva acabo recorridos y reportes semanales, que indican los requerimientos de cada empresa, los cuales se programan y se

atienden en el menor lapso de tiempo posible. Las unidades de transporte reciben mantenimiento mensual, y en el caso de unidades foráneas se lleva a cabo una revisión por viaje realizado.

### ORGANIGRAMA STL

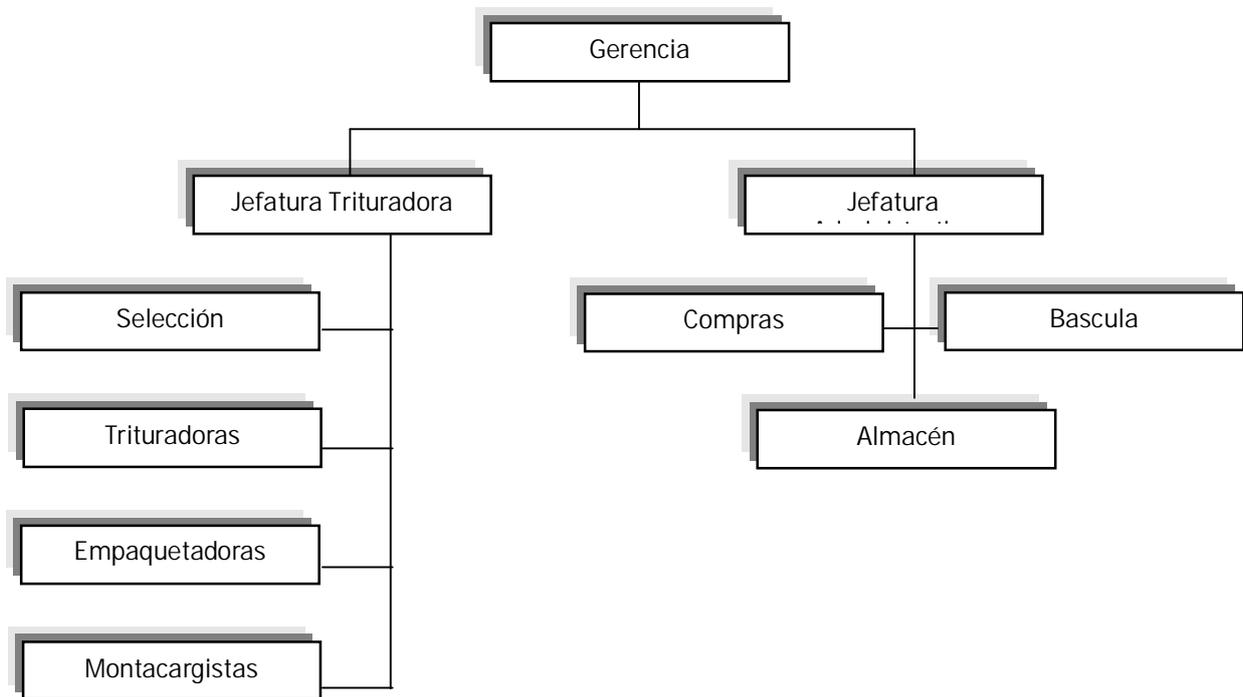


Fuente: Elaboración propia con base en datos proporcionados por el director general

El servicio de transporte y logística cuenta con 97 empleados, la jefatura de transporte se encarga de coordinar a los operadores, montacargistas y macheteros. Existen dos divisiones, los transportistas locales (tipo B) que trasladan la materia prima generada en la trituradora de archivo hacia las diferentes plantas de producción y productos terminados o semiterminados a clientes en la zona metropolitana. Los transportistas foráneos (tipo A) distribuyen productos terminados o semiterminados a diversos estados de la república mexicana. La jefatura de logística por medio de sus coordinaciones, las cuales se

encuentran en contacto con las plantas de producción y con trituradora de archivo lleva a cabo la planeación y ajuste de los tiempos de entrega, el reparto de materia prima y demás insumos. Cada coordinación se encarga de reportar estos requerimientos semanalmente a la jefatura de transporte.

### ORGANIGRAMA TCPA



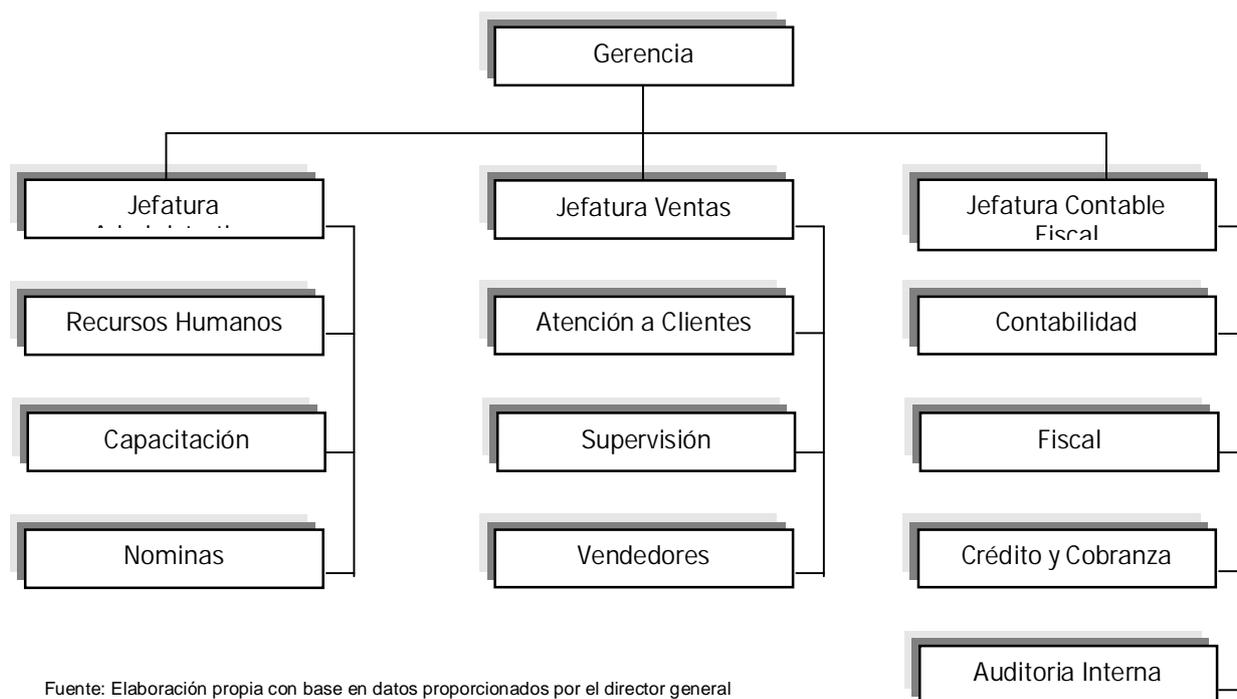
Fuente: Elaboración propia con base en datos proporcionados por el director general

La gerencia de la trituradora de cartón papel y archivo se encarga por medio de su jefatura administrativa de la adquisición de materia prima (cartón, papel periódico, bolsas de papel, revoltura, viruta, papel encerado, archivo, revistas, libros, contenedores de cartón, laminas, cajas, entre otros materiales reciclables), insumos, refacciones y herramientas (previamente aprobadas por el consejo administrativo); también, esta jefatura debe coordinar los niveles de stock de la

materia prima procesada que continuamente es requerida por las plantas de producción.

La jefatura de trituradora realiza diversos procedimientos para asegurar que la materia prima cumpla con los estándares necesarios para ser reciclada sin inconvenientes (descartando todo material de difícil tratamiento), una vez reprocesada se envía a la planta de producción que la requiera. Trituradora de archivo emplea a 82 personas.

### ORGANIGRAMA SAC



Fuente: Elaboración propia con base en datos proporcionados por el director general

Servicios administrativos y contables cuenta con 46 empleados, efectúa actividades de contratación, selección y capacitación de personal, soluciona conflictos referentes a rotación de personal y a la asignación de horarios de trabajo, evalúa el rendimiento del personal que labora en las cinco organizaciones

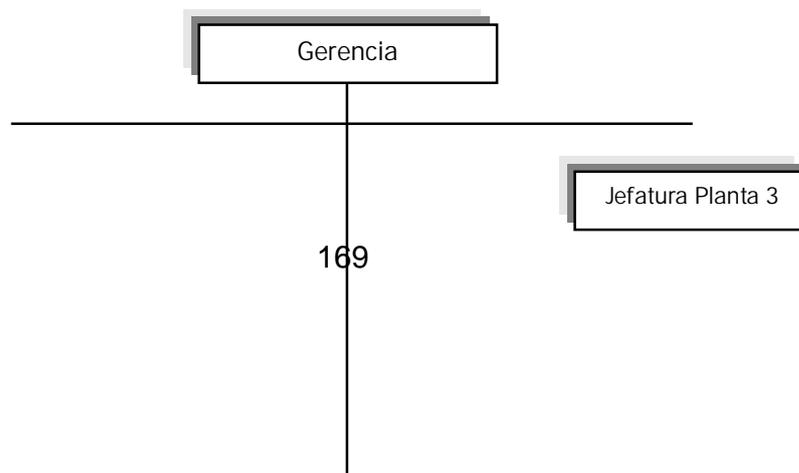
de INTEGRAREC, fija y asigna aumentos salariales, asensos y/o promociones de puestos, además de realizar los pagos semanales o quincenales a los empleados.

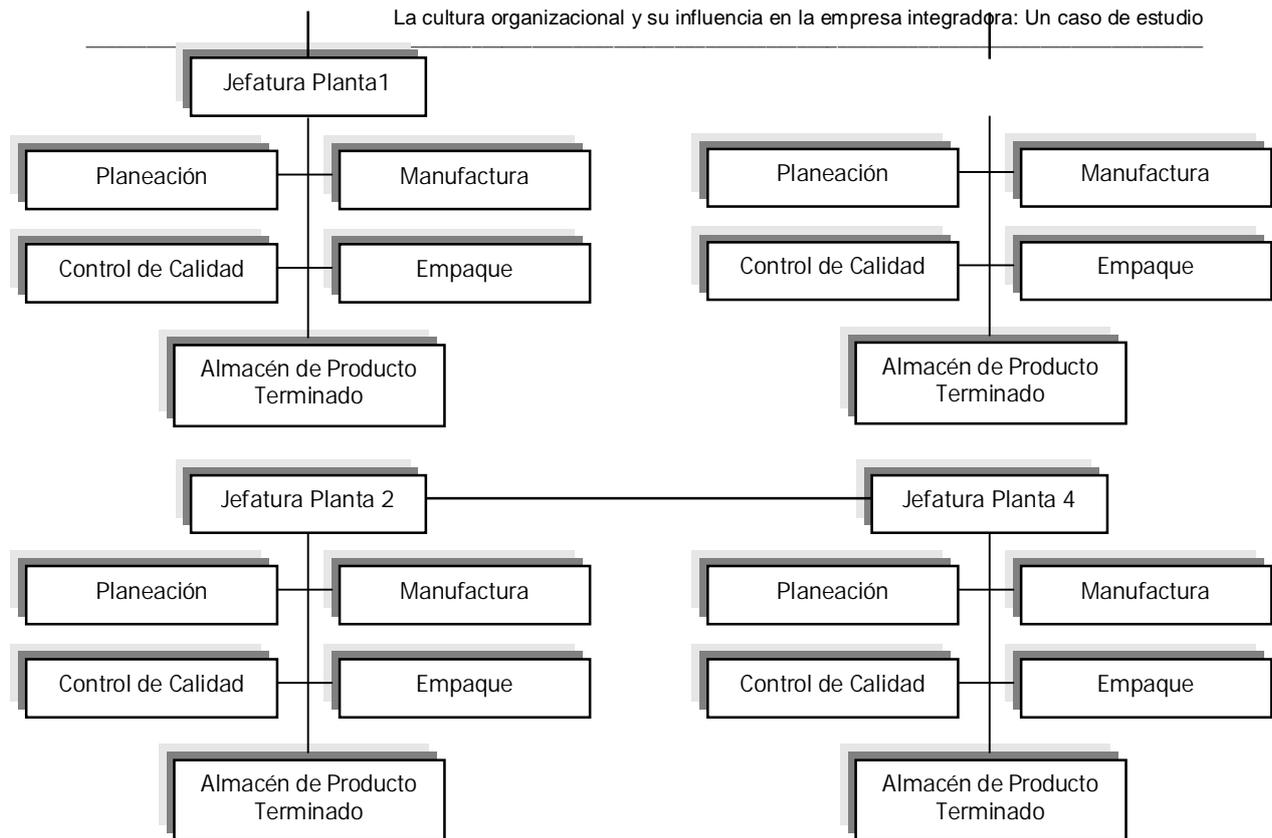
La jefatura de ventas da seguimiento a las ordenes de manufactura, lleva a cabo reportes mensuales referentes a la satisfacción de los clientes, monitorea la percepción de la calidad de los productos por parte de sus consumidores y brinda entrenamiento a su fuerza de venta.

La jefatura de contable fiscal realiza pagos de impuestos, declaraciones anuales, semestrales, determina primas de riesgo, atiende los requerimientos de la SHCP, INFONAVIT e IMSS, audita a las cinco organizaciones integradas, además de llevar a cabo el otorgamiento de créditos y la cobranza.

Es importante mencionar que esta es la única organización integrada que realmente se creó a partir de la adopción del modelo de Empresa Integradora, puesto que el cambio en el modelo requería de un área independiente que sirviera de enlace entre las diferentes partes de INTEGRAREC, además, las otras organizaciones solamente fueron adaptadas de acuerdo a las necesidades inmediatas de la integradora.

#### ORGANIGRAMA PRODUCCIÓN





Fuente: Elaboración propia con base en datos proporcionados por el director general

Esta gerencia posee el tramo de control más representativo, puesto que debe de coordinar a cuatro plantas de producción. Anteriormente cada una de ellas contaba con la maquinaria y materiales necesarios para producir diversos tipos de productos, pero con el proceso de integración, el consejo opta por asignar tipos específicos de productos a cada planta. La gerencia de producción se encuentra bajo un monitoreo continuo, puesto que los socios (anteriormente dueños de estas organizaciones manufactureras) se ven renuentes a ceder el control de sus empresas.

Una vez coordinadas las áreas de ventas, administración y producción, se genera la orden de manufactura, la cual es destinada a la planta que cuenta con la capacidad productiva más adecuada, los procesos de producción son diversos,

pero existe un cierto nivel de homogeneidad, lo que le brinda cierta libertad a la organización, pues si la capacidad de alguna planta se satura, sería posible que el producto se elaborara en una planta alterna.

En la primera planta laboran 85 personas, en la segunda 77, en la tercera 72, y en la cuarta 116. Los productos que se elaboran son los siguientes:

- Cartón celanese
- Cartón de internacion
- Cartón D.K.L
- Cartón O.C.C
- Cartón
- Rollos para calculadora zury extra
- Rollos para calculadora zury económico
- Satel blanco
- Kapel
- Papel manila isa
- Papel manila amarillo
- Papel higiénico
- Viruta blanca de primera
- Viruta blanca de segunda
- Viruta pinta
- Mina gris
- Corrugados
- Encerado en rollo
- Encerado sirena
- Forma continua
- Listado de computadora
- Sobres amarillos de diferentes tamaños
- Engomado en rollo
- Engomado comercial
- Engomado couche extra blanco
- Fólder en diversas presentaciones
- Papel caple
- Papel caple corona
- HWS
- SBS
- Tubo para moler
- Celulosa kraft blanca
- Celulosa blanca de segunda
- Bolsa de primera
- Bolsa de segunda
- Toalla en rollo
- Toalla interdoblada
- Higiénico sanilux diversas present.

La elaboración de cada producto fluctúa de acuerdo al nivel de demanda, ésta situación aunada a la fuerte competencia que INTEGRAREC enfrenta, ha conducido al concejo administrativo a establecer un programa temporal de maquila (actualmente la producción por maquila representa un 27% de los ingresos totales

de INTEGRAREC), que le permita solventar su situación y enfrentar el estancamiento en el crecimiento económico, sin embargo, esta organización pretende impulsar sus productos y abrirse paso en el mercado nacional.

La información detallada de las actividades que realizan las áreas funcionales de INTEGRAREC se encuentra especificada en los anexos. A continuación se explicara de manera general el funcionamiento de los procesos que contribuyen a la fabricación de los diversos productos que esta organización manufactura.

### 1.3 Flujo del proceso productivo de INTEGRAREC

En INTEGRAREC los procesos productivos comienzan con los pedidos que recibe el área de ventas (SAC), los cuales son transformados en ordenes de producción, para realizar este paso deben coordinarse las áreas de ventas y logística (SAC y STL), quienes se hacen cargo de calendarizar cada una de las ordenes y destinarlas a la gerencia de producción. Mientras tanto las coordinaciones PROD y TCPA se dedican al tratamiento y elaboración de la materia prima que será requerida para la producción y a su posterior envío hacia alguna de las cuatro plantas (PROD). Una vez recibida la orden, la gerencia PROD la asigna a una de las plantas, de acuerdo al tipo de producto requerido, y una vez terminada la orden de producción es almacenada o trasladada hacia su destino final por medio de los transportes que se coordinan en STL.



La información que se presenta en este apartado es el resultado de las entrevistas realizadas a los puestos de nivel directivo.

### **Consejo administrativo**

El consejo se encuentra integrado por ocho socios cuyo rango de edades va de los 43 a los 62 años, cinco de ellos cuentan con una carrera profesional (tres contadores y 2 administradores) en áreas administrativas y sólo uno ha realizado estudios de posgrado (maestría en administración), la empresa integrada con mayor trayectoria cuenta con 17 años en la industria.

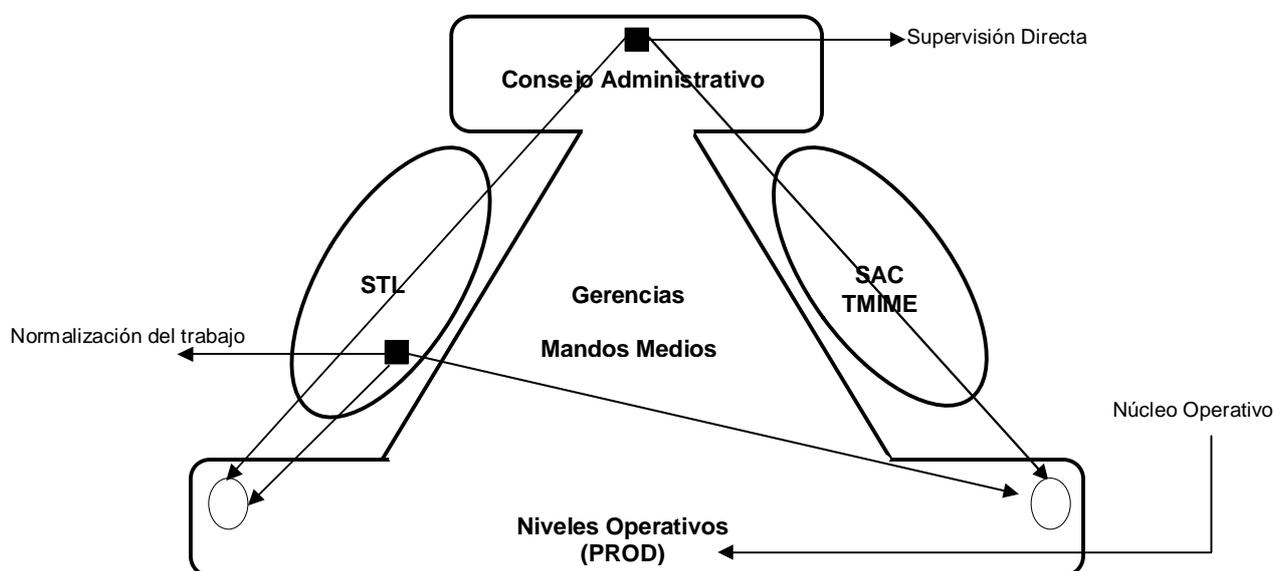
De los factores mencionados por el consejo administrativo que propiciaron la formación de la Empresa Integradora destacan los siguientes:

- Enfrentar a la competencia
- Acceder a créditos
- Incrementar la rentabilidad
- Obtener mayores utilidades
- Subsanan situaciones financieras
- Garantizar la supervivencia de las empresas integradas
- Modernizar la maquinaria y equipo de las plantas de producción
- Manufacturar productos de mayor calidad
- Ofrecer una gama más amplia de productos

- Generar una imagen positiva de los productos elaborados
- Ampliar la presencia en el mercado

La estructura organizacional adoptada por INTEGRAREC es de tipo maquina burocrática, que de acuerdo con Mintzberg se caracterizan por la estrecha supervisión de los procesos, la centralización de la toma de decisiones, que en este caso se efectúan en su mayoría por el consejo administrativo, además de que la planeación estratégica también se encuentra centralizada en esta área; de la misma manera los procesos de trabajo han tendido a la normalización y se ha creado una tecnoestructura de apoyo a las demás áreas de la organización, el siguiente esquema representa las características de este modelo.

#### CONFIGURACIÓN ORGANIZACIONAL DE INTEGRAREC



El tipo de integración que se utilizó para conformar a la organización fue vertical, pues las empresas que conforman a INTEGRAREC desarrollan actividades complementarias, por ejemplo, la trituradora se encarga de procesar la materia

prima para todas las plantas, se cuenta con un servicio de transporte para los clientes internos y externos, además de que los servicios de administración se generan de manera independiente al funcionamiento de las demás organizaciones. Por lo que existe un tipo definido de cadena productiva interna, que tiene como finalidad generar la venta de productos de papel en el mercado.

Los socios afirmaron haber recibido información de la Secretaría de Economía por medio de los programas de apoyo a la pequeña y mediana empresa. Recibieron la guía para la creación de una Empresa Integradora.

Existe un procedimiento que sirve de base para orientar a la toma de decisiones durante la formación de una Empresa Integradora (ver pág 56), no obstante los empresarios afirmaron que los aspectos a tomar en cuenta durante la creación de INTEGRAREC fueron los siguientes:

- Consenso y acuerdo de los socios para la creación de una Empresa Integradora.
- Intereses en común.
- La situación económica del país (falta de crecimiento y apoyos a la PYME).
- El incremento en la competencia .
- Hacer frente a las grandes empresas.
- Acceder a créditos bancarios.

Es importante destacar que se ignoró casi por completo algunos de los aspectos más relevantes requeridos para la creación de una Empresa Integradora, como la cultura de asociación previa, contar con un proyecto conjunto que involucre metas afines y conocer las ventajas y desventajas del trabajo en equipo (En el discurso se acepta que el modelo de Empresa Integradora se adopta después de analizar los pormenores y requerimientos de esta nueva forma de organización, pero al cuestionar a los gerentes sobre algunos aspectos básicos del modelo, constatamos que se desconocen muchos de ellos).

La razón principal por la cual los empresarios decidieron formar parte de este proyecto fue la posibilidad de crecimiento y modernización. Las relaciones anteriores de los socios de INTEGRAREC eran casi inexistentes, de hecho, durante la realización de las entrevistas surgió la versión de que la propuesta de formar parte de una asociación o de una Empresa Integradora provino de un cliente muy importante para estas organizaciones, que les exigía niveles de producción, estándares de calidad y tiempos de entrega difíciles de solventar por parte de este grupo de empresarios, por lo que les fue presentado el proyecto para que lo consideraran. Al cuestionar a los socios sobre esta situación solo tres de ellos aceptaron que la iniciativa provino del exterior, los demás afirmaron que la integración fue el resultado de un proyecto particular que atiende las necesidades de sus organizaciones.

Las ventajas iniciales del proceso de integración se han reflejado en el incremento de la capacidad productiva, lo que les permite manufacturar mayores volúmenes de productos, al mismo tiempo que se amplió la gama de artículos que pueden

ofrecer, además, se pretende consolidar una marca propia que identifique a INTEGRAREC en el mercado y se consiguió reducir gastos administrativos al disminuir la plantilla laboral de cada organización.

### **Niveles gerenciales**

INTEGRAREC cuenta con un director general con estudios de nivel licenciatura y amplia experiencia en la administración de empresas del ramo papelerero, este puesto es desempeñado por uno de los miembros del consejo administrativo que es designado por medio de un proceso de elección interna, su gestión dura dos años. Existen cinco gerentes generales que se encargan de la administración de todas las áreas de la organización, cada uno de ellos cuenta con una carrera universitaria, fueron seleccionados durante el proceso de integración con base en su trayectoria y el conocimiento de los procesos que se deben coordinar.

A este nivel se percibe que la creación de INTEGRAREC se generó a partir de la necesidad de hacer frente a la competencia, ya que se estaba perdiendo terreno frente a los grandes grupos papeleros, además, la situación financiera de algunas empresas comenzaba a tornarse difícil, otra razón argumentada por los gerentes justifica al proceso de integración como un medio para modernizar a las empresas y como una vía para garantizar el acceso a créditos bancarios. Las principales ventajas que este grupo adquirió con la creación de INTEGRAREC fueron la disminución de gastos en sueldos y prestaciones, al reducir principalmente

personal administrativo, el incremento de la capacidad productiva, mayores recursos económicos y la capacidad de competir con empresas de mayor tamaño.

## 2. Percepción e interpretación de la cultura organizacional en INTEGRAREC en el nivel directivo

En este apartado nos enfocaremos a realizar el análisis crítico de la información obtenida por medio de las entrevistas realizadas al consejo administrativo, director general, gerentes, mandos medios y operativos. Los aspectos culturales, serán analizados por medio del modelo de Allaire y Firsirotu, y por último, evaluaremos el nivel de influencia que la cultura organizacional ejerce en el desempeño de INTEGRAREC.

### **Consejo administrativo**

La interpretación de la cultura organizacional que el consejo expresa y que pretende generar desde el nivel estratégico de la organización, será contrastada con las percepciones de los diferentes sectores que conforman a INTEGRAREC, y que nos permitirán estructurar las complejas interrelaciones existentes en esta organización.

### **Mitos e Ideología**

La variable mito ha resultado difícil de identificar puesto que la organización lleva muy poco tiempo consolidada como Empresa Integradora, empero, existen percepciones del concepto que se generaron en las organizaciones antes de la integración.

El consejo atribuye características de mitos a los siguientes conceptos:

- Las estrategias deben ser implementadas al pie de la letra, debido a que representan el camino a seguir para alcanzar los objetivos y metas.
- Las estrategias del consejo han sido diseñadas pensando en beneficiar a todos los miembros de la organización.
- Las estrategias representan los intereses de todos.
- Las estrategias se diseñan con base en los objetivos que deseamos alcanzar, pero incluyen las sugerencias, inquietudes y propuestas de todo nuestro personal.
- Los logros alcanzados por la empresa brindan satisfacción a todos los colaboradores, nos motivan, y otorgan fuerza para seguir trabajando y mejorando día con día.
- Los beneficios que generamos son para todas las personas que contribuyen a crearlos.
- Nuestra mejor inversión son las personas, ya que un individuo mejor preparado ejecuta su trabajo de manera más eficiente.

- Todos las personas son importantes para nuestra empresa, pues aportan su esfuerzo y conocimiento, sin embargo, nadie es indispensable.
- Toda la gente intenta aprovecharse y sacar ventaja en cualquier situación, es por ello que debemos vigilar constantemente a los empleados
- Las personas dan su mejor esfuerzo cuando son tomados en cuenta y cuando se les permite participar en las decisiones de su medio de trabajo.
- En esta empresa todos damos nuestro mejor esfuerzo.
- El compromiso es la característica más valiosa de nuestro equipo de trabajo, todos debemos de pensar en mejorar a la empresa.
- Nuestro personal esta altamente comprometido con la organización.
- Comprometerse con la empresa y con el trabajo es la mejor forma de progresar.
- La formula del progreso para esta empresa es el trabajo con calidad.
- Trabajar con calidad hace que nuestra empresa sea valorada por los clientes, la calidad total es el objetivo final.
- La calidad total es un icono efímero, subjetivo y hasta obsesivo, pero intentaremos alcanzarlo, de otra forma no seremos reconocidos de manera positiva
- Para llegar a ser una empresa líder debemos incrementar la calidad de nuestros productos, insumos, materiales y personal, solo entonces seremos competitivos.

- No hay formulas mágicas para mejorar, pero la calidad es algo por lo que se debe trabajar arduamente, ya que es la mejor herramienta y una ventaja competitiva.
- Las reglas son muy importantes, pues nos permiten funcionar adecuadamente, en la sociedad y en nuestro trabajo.
- Cuando las normas o las políticas no se respetan se cae en el caos total.
- Las políticas pueden llegar a asfixiarnos, pero contribuyen a mantener el orden y a orientar al personal hacia donde queremos que se dirijan.
- Todos queremos que la empresa funcione de la mejor manera posible, las normas y las políticas son los medios que nos permiten alcanzar ese objetivo.
- Los limites son necesarios para que las personas ejecuten las actividades que se les encargan.

Por otra parte, la ideología nos permite visualizar el grado de cohesión existente entre diferentes grupos de personas dentro de la organización, la ideología encuentra un refuerzo importante en el uso y adopción de los valores, por lo tanto en este apartado visualizaremos cual es el nivel de concordancia existente entre el discurso y la práctica de los valores antes mencionados por el consejo administrativo.

Al cuestionar a los consejeros sobre el tipo de intereses que comparten como miembros de la organización se destacaron los siguientes argumentos:

- La creación de una empresa que destaque dentro del ramo papelerero como una organización moderna, que manufactura productos de calidad altamente confiables.
- Garantizar la supervivencia de las diferentes empresas que se integraron y en consecuencia garantizar el patrimonio de los empresarios asociados.
- La posibilidad de sumarse a diversas cadenas productivas, atendiendo a clientes de mayor importancia.
- Modernizar la maquinaria y equipo utilizado por la empresa, pues si contamos con un mayor número de procesos automatizados se incrementará nuestra eficiencia.
- Tener posibilidades de competir con grandes empresas en aspectos como precio, calidad y tiempos de entrega.

Se observa que el principal punto de coincidencia entre los consejeros es la necesidad de proyectar a la organización como una empresa exitosa, que trabaja con calidad, presuponiendo que este atributo podría servir de punto de apoyo para garantizar la supervivencia de INTEGRAREC. Los principales puntos de conflicto entre ideologías que fueron expresados por los consejeros y que se han presentado en la organización han sido provocados por deficiencias en el manejo de la información y por pugnas de intereses grupales, en aspectos referentes a capacitación, delegación de responsabilidades y manejo de recursos, renuencia a entregar el control y administración directa de algunas de las empresas

integradas, desconocimiento del rol que debe jugar un consejo administrativo, desconfianza de la capacidad del director general para tomar decisiones estratégicas y el desconocimiento de la forma de administrar una Empresa Integradora.

Además de lo anterior, se les pidió a los consejeros que destacarán las cualidades más importantes de los miembros de la organización, pero condicionando la relevancia de estas características con respecto al impacto que pueden generar en el desarrollo de las tareas y el trabajo que diariamente debe ser realizado. Los comentarios obtenidos son los siguientes.

### **Cualidades de los trabajadores de INTEGRAREC**

#### **Consejero 1:**

Elevados niveles de compromiso con la empresa.  
Honestidad.  
Confianza.  
Respeto.  
Trabajo en equipo.  
Habilidades para desarrollar diversos trabajos.

#### **Consejero 3:**

Alto nivel de capacitación.  
Compromiso con los objetivos de la empresa.  
Honestidad y responsabilidad.  
Capacidad para trabajar en equipo.  
Habilidad para solucionar problemas.  
Libertad para expresar opiniones sobre aspectos laborales.  
Dominio de prácticas y rutinas laborales.  
Respeto y confianza mutua.

#### **Consejero 2:**

Disciplina y formalidad en su trabajo.  
Preparación laboral y profesional.  
Conocimiento de los procesos laborales.  
Responsabilidad.  
Capacidad para desarrollar su trabajo.

#### **Consejero 4:**

Honestidad.  
Responsabilidad.  
Compromiso.  
Cooperación.  
Conocimiento de las tareas correspondientes a su puesto de trabajo.  
Capacidad para trabajar en equipo.  
Conocimientos técnicos y empíricos.  
Habilidades operativas.  
Adaptación a las exigencias del trabajo.  
Voluntad y disponibilidad para trabajar.  
Valoración de su fuente de trabajo.

**Consejero 5:**

Honestidad.  
Eficiencia en su trabajo.  
Disponibilidad y deseos de cooperación.  
Conocimiento del trabajo.  
Capacidad para desarrollar sus actividades.

**Consejero 7:**

Capacidad de desempeñar su trabajo con calidad.  
Trabajo en equipo.  
Honestidad.  
Respeto.  
Compromiso con su trabajo.

**Consejero 6:**

Compromiso.  
Trabajo en equipo.  
Capacidad y conocimiento de su empleo.

**Consejero 8:**

Amplia experiencia en el desarrollo del trabajo por parte de los empleados con mayor antigüedad.  
Compromiso con las metas de la empresa.  
Capacidad para trabajar en equipo.  
Capacidad técnica.

El objetivo que se persigue al destacar las cualidades o atributos que poseen los empleados de esta organización desde el punto de vista de los consejeros de INTEGRAREC, es la confrontación con la percepción que el personal que labora en mandos medios y operativos tienen de si mismos, y de su rol en la organización (esta comparación se realiza más adelante). Debido a la generalización y aceptación de estas características (en caso de estar presentes), nos permitiría visualizar cierta cohesión ideológica en la organización, otorgada por la práctica continua de valores comunes, que favorecen a los procesos de interiorización de la cultura organizacional.

Posteriormente el consejo fue cuestionado sobre la forma en la que ellos interpretan las relaciones laborales en la organización, y se les solicito que expresarán una opinión sobre los mandos gerenciales, medios y operativos por separado.

La percepción del trabajo a nivel gerencia hace énfasis en el nivel de compromiso, honestidad y lealtad de los diferentes gerentes con INTEGRAREC, puesto que

considera que el proceso de selección aplicado les permitió elegir a personas capacitadas y con pleno conocimiento del trabajo que la empresa realiza, con capacidades de liderazgo y amplia disponibilidad para encauzar los esfuerzos del personal a su cargo hacia los objetivos de la organización. Con respecto al personal que trabaja a nivel medio, se destacan cualidades como el conocimiento y dominio del trabajo que realizan, la experiencia que han adquirido y que les permite tener personal a su cargo, pero se percibe que en algunos casos existe falta de interés con respecto a sus tareas. Este es un nivel que se caracteriza por ser heterogéneo, se cuenta con personal calificado que ha laborado con la organización desde hace poco tiempo, que carece de experiencia y conocimientos sobre la forma en la que se trabaja, pero que muestra disponibilidad e interés de aprender, por otra parte se encuentra el personal que cuenta con una trayectoria más larga y que ha llegado a su puesto después de demostrar ciertas habilidades y compromiso, pero que carece de liderazgo.

A nivel operativo existe una fuerte confrontación entre percepciones, pues se acepta que cuentan con personal comprometido, con ganas de trabajar y con habilidades y conocimientos profundos de las actividades que deben realizar, pero al mismo tiempo se debe lidiar con grupos de trabajadores que solo persiguen intereses personales, que no les motiva el trabajo que desarrollan y que realizan sus labores de forma despreocupada y desinteresada, lo que genera rotación de personal, impactando directamente a los niveles de productividad, pues los procesos de capacitación no se consolidan y se debe de comenzar desde cero con el personal de nuevo ingreso, disminuyendo la eficiencia operativa de la

organización. La asignación de características y valores que los consejeros atribuyen a las personas que laboran en la organización, y los intereses que ellos persiguen, nos permite aproximarnos a los mitos e ideología que este primer grupo en estudio comparte. Hasta este momento podemos afirmar que existe una ideología fragmentada. La confrontación de este aspecto con la de los demás actores organizacionales (gerencias, mandos medios y operativos) nos brindara una visión de los niveles de cohesión y fuerza de la cultura organizacional de INTEGRAREC.

## **Valores**

A pesar de que el consejo administrativo se adjudica la definición de la misión, visión, valores, objetivos, normas, políticas, ideología y estrategias, la mayor parte no logró recordar este punto durante la entrevista. Los valores mencionados fueron los siguientes (se presentan en orden de importancia):

### **Valores identificados por el Consejo Administrativo (Discurso)**

#### **Consejero 1:**

Trabajo con honestidad y responsabilidad.  
Elaborar Productos de alta calidad.  
Satisfacer las necesidades de nuestros clientes.  
Ser una empresa de excelencia.  
Respeto y cordialidad en el trabajo.  
Mejorar día con día.  
Motivar a los trabajadores.  
Trabajar en equipo.  
Fomentar la creatividad del personal

#### **Consejero 2:**

Generar el mayor valor posible sobre la inversión.  
Utilizar al máximo los recursos de la empresa.  
Ser una empresa de excelencia.  
Satisfacer las necesidades de nuestros clientes.  
Elaborar productos de alta calidad.  
Fomento al trabajo en equipo.  
Alto nivel de compromiso con los objetivos de la empresa.  
Respeto al trabajo de nuestros colaboradores.

**Consejero 3:**

Convertirnos en una empresa de excelencia.  
Mantener una imagen de empresa confiable.  
Alcanzar todos nuestros objetivos.  
Comprometernos con nuestro trabajo.  
Alentar la creatividad de nuestros colaboradores.  
Trabajar con honestidad y responsabilidad.  
Capacitar a nuestra fuerza de trabajo.  
Respetar la dignidad e integridad de las personas.  
Trabajar en equipo.  
Alentar la mejora continua.  
Elaborar productos de alta calidad.  
Proporcionar productos que satisfagan las necesidades de nuestros clientes.  
Generar el mayor valor posible a nuestros accionistas.

**Consejero 5:**

Elaborar productos de calidad.  
Brindar servicios y productos de excelencia.  
Satisfacción total de las necesidades de nuestros clientes.  
Utilizar al máximo nuestros recursos.  
Respeto a nuestro compañeros de trabajo.  
Compromiso con el trabajo que desarrollamos.  
Generar altos niveles de utilidad.

**Consejero 7:**

Trabajar con calidad para ofrecer productos de excelencia.  
Mejorar continuamente.  
Innovar para conseguir ventajas competitivas.  
Alentar el trabajo en equipo.  
Trabajar con honestidad y responsabilidad.  
Respetar el trabajo realizado por nuestros compañeros.  
Capacitar constante a nuestros empleados.  
Trabajar aprovechando los recursos al máximo.  
Satisfacer las necesidades de nuestros clientes.  
Utilizar al máximo la capacidad productiva de la empresa.  
Generar el mayor valor posible a nuestros clientes y accionistas.

**Consejero 4:**

Ser una empresa de excelencia.  
Trabajar con altos niveles de calidad.  
Elaborar productos de calidad que satisfagan las necesidades de los clientes.  
Generar altos niveles de utilidad.  
Trabajar con honestidad.  
Comprometernos con nuestro trabajo.  
Respeto a nuestros compañeros de trabajo.

**Consejero 6:**

Ser una empresa de excelencia.  
Trabajar con altos niveles de calidad.  
Generar altos rendimientos.  
Comprometernos con nuestro trabajo.  
Satisfacer las necesidades de nuestros clientes.  
Respetar el trabajo de nuestros compañeros.  
Mejorar continuamente nuestros productos.  
Fomentar la creatividad y la innovación entre nuestros colaboradores

**Consejero 8:**

Convertirnos en una empresa de excelencia.  
Trabajar con base en la filosofía de la calidad total.  
Impulsar procesos de mejora continua.  
Ofrecer productos que satisfagan las necesidades de nuestros clientes.  
Generar altos rendimientos.  
Fomentar el trabajo en equipo.  
Trabajar con honestidad y responsabilidad.  
Esforzarnos para alcanzar nuestros objetivos.

Los valores anteriormente expuestos han sido presentados en orden de importancia (las variaciones en el listado se generan por los intereses personales de los socios). Es importante mencionar que algunos de los valores que fueron

citados no se encuentran en el manual de capacitación para nuevos colaboradores, situación que manifiesta cierto desconocimiento por parte del consejo de estos aspectos.

Dentro de la organización los valores son difundidos por medio del personal de recursos humanos, que se encarga de dar la bienvenida a los nuevos colaboradores, explicar qué es INTEGRAREC, cuál es su historia, cuáles son sus objetivos, qué tipo de trabajo van a realizar y que se espera de ellos. Los miembros del consejo asumen que con este proceso de introducción los empleados conocen e interiorizan los valores de la organización. Sin embargo, no existe ninguna clase de instrumento que permita reforzar la existencia y necesidad de practicar o difundir estos valores dentro de la organización.

En el apartado de la entrevista que se refiere a la forma en la que los valores orientan el comportamiento de los empleados, existe una percepción heterogénea sobre el grado de asimilación e interiorización que se cree prevalece entre los miembros de INTEGRAREC, como lo demuestran las siguientes aseveraciones.

- Al recibir la bienvenida y la capacitación nuestros colaboradores conocen cuales son los aspectos generales de la empresa, de que forma trabajamos y que esperamos de cada persona, los instructores deben hacer hincapié en la importancia de los valores, la misión, ideología y demás aspectos.

- Los valores son descritos al momento de ingresar a la empresa, quizá no existen elementos que permitan reforzarlos constantemente, pero al relacionarse con sus compañeros los van practicando.
- Creo que los valores son difíciles de asimilar, requiere de tiempo, pero si se practican constantemente se logran interiorizar. Uno de los principales retos al interior de la empresa es el de cambiar las antiguas prácticas de nuestros colaboradores, pues ahora intentamos crear una organización más inclusiva y equitativa.
- Los valores, al igual que cualquier otro aspecto de la organización se asimila con el tiempo.
- Los valores así como las políticas y normas, nos permiten convivir y trabajar, se hacen explícitas durante la capacitación y se deben cumplir, no se pone a discusión su uso.
- Los valores que utilizamos no son muy diferentes a los que practicábamos con anterioridad. Creo que los utilizamos cotidianamente y hasta de manera inconsciente.
- Resulta difícil asegurar que los valores orienten el comportamiento de nuestros colaboradores, llevamos poco tiempo trabajando juntos, creo que los valores que utilizamos son los que desarrollamos anteriormente
- Más que los valores creo que la conducta de nuestros empleados se basa en las normas que se establecen normalmente en un centro de trabajo.

El grado de importancia que se atribuye a los valores organizacionales varía considerablemente entre los consejeros, existe un grupo de socios que otorgan gran importancia a la difusión de estos aspectos, proponiendo la implementación de programas que contribuyan a reforzar el conocimiento de los valores, las políticas, los objetivos, la misión, entre otros aspectos de cultura y filosofía organizacional. Pero han encontrado gran resistencia entre los demás socios para quienes resulta una inversión sin sentido y poco justificada, aseverando que ellos han manejado a sus empresas sin la necesidad de gastar en “trivialidades inútiles”, que no generan ningún tipo de utilidad.

En este sentido y paradójicamente la importancia que los socios le dan a la cultura corporativa se ve marginada y menospreciada por la mayoría de los miembros del consejo, ya que para ellos sólo es rentable realizar inversiones en programas que generen ganancias económicas y que contribuyan a la supervivencia de la organización.

Desde esta percepción la cultura corporativa resulta poco rentable, pues no reporta ganancias en el corto plazo, pero se pasa por alto que esta clase de variable puede generar una cohesión importante y diversas sinergias entre los miembros de la organización que mientras más fuertes y consolidadas se encuentren contribuirán en mayor medida a alcanzar los objetivos y metas de la organización.

## Rituales

Este tipo de prácticas contribuye a establecer ciertas formas de conducta, que se institucionalizan con el tiempo, se apoyan en la naturaleza del trabajo y en la estructura organizacional, tanto de manera formal como informal; los rituales son producto de la forma de interrelacionarse dentro de la organización, es por ello que los rituales tienden a diferir de una organización a otra.

Como variable el ritual es difícil de definir y explicar dentro de una entrevista y puede prestarse a interpretaciones erróneas por parte del entrevistado, en consecuencia optamos por llevar a cabo un proceso de observación participante. Los rituales identificados en las prácticas de los miembros del consejo son las siguientes:

Los procesos de comunicación entre los miembros del consejo administrativo se han formalizado demasiado, para convocar a una reunión se debe seguir un procedimiento muy amplio, en primer lugar se debe elaborar un memorando en el que se especifica la prioridad de la sesión, el nombre de la persona que convoca a la junta, los temas a tratar, el lugar y la hora en la que se llevara a cabo. Una vez redactado éste es enviado al asistente del director general, que debe firmar de enterado y comunicar por escrito la recepción del documento, la prioridad de la asamblea es evaluada y calendarizada. El director general notifica al miembro del consejo que convoco a la reunión la fecha y lugar en la que se realizara la junta, se redacta otro memorando, en esta ocasión desde la dirección general que es

enviado a todos los miembros del consejo, los consejeros deben confirmar su asistencia por escrito para que la reunión pueda llevarse a cabo. Este proceso se realiza cada vez que el consejo pretende sesionar.

El consejo administrativo se encuentra dividido en dos partes, (por un lado se encuentran los propietarios de dos de las plantas de producción con mayor capacidad, TCPA, TMIME y de la mayor parte de STL, mientras que en el otro grupo solo se encuentran tres de los consejeros que poseen 2 de las plantas de producción con la tecnología más obsoleta y las menores dimensiones, y el 30% de la flota de transporte; es importante señalar que SAC es una organización que cuenta con personal de las diferentes empresas integradas, por lo que la consideraremos como elemento neutro).

Si bien existen algunos conflictos de intereses estos han logrado ser dirimidos sin llegar a confrontaciones mayores, las reuniones informales de cada grupo se realizan dos veces por semana en promedio, cada grupo trata de manera independiente sus asuntos y realiza acuerdos que deberán ser tratados y respaldados en las sesiones formales del consejo, para realizar estas asambleas sólo se realiza una llamada telefónica y pueden llevarse a cabo dentro o fuera de la organización.

Resulta aventurado aseverar que esta clase de rituales se encuentran institucionalizados y que en consecuencia determinan conductas específicas, pues la organización está a punto de cumplir su primer año de funciones, pero si nos

permite observar que algunas practicas se están burocratizando y que los acuerdos importantes se llevaran a cabo de acuerdo al nivel de influencia que cada grupo pueda llegar a ejercer.

De manera extra oficial algunos miembros expresaron sentirse relegados en lo referente al proceso de toma de decisiones, pues consideran que no han logrado establecer vínculos de apoyo con los socios mayoritarios, que son los que tienen mayor control sobre aspectos estratégicos.

Por otra parte, existen otras asambleas que se llevan a cabo de manera aislada y son realizadas independientemente por cada socio. Se reúnen con el personal que labora en su organización, para valorar el trabajo que se desarrolla y la aplicación de las estrategias. Estas sesiones se llevan a cabo sin notificar al director general o a los demás miembros del consejo y tienen un carácter más personal, sirven para reafirmar el control sobre sus recursos y para mantenerse en contacto directo con su personal. Es hasta cierto punto un mecanismo de resistencia al cambio, ya que algunos socios no pretenden relegar la administración estratégica de sus organizaciones.

### **Ceremonias**

Esta clase de sucesos nos permite homogeneizar acciones con las que se identifican las personas dentro de la organización; estos actos obtienen legitimación y aprobación por parte de los grupos porque les confieren

reconocimiento, es una forma de destacar, por lo tanto es importante observar la manera en que se llevan a cabo estas practicas en INTEGRAREC.

A este nivel jerárquico el puesto más importante al que se puede acceder es el de director general, su elección se realiza de manera democrática por parte de los miembros del consejo, quienes someten a votación a los posibles candidatos, una vez seleccionado el director general se procede a notificar a los miembros de la organización los resultados de la elección. Posteriormente se ofrece un pequeño banquete al director y a su familia por parte de los consejeros. El actual director general de INTEGRAREC menciona que para él fue muy significativa la designación de su cargo, considera que representa un voto de confianza a su capacidad, esfuerzo y trayectoria como empresario, este reconocimiento le motiva a realizar una gestión que consolide a su organización.

## **Lenguaje**

De la misma forma que los rituales y las ceremonias, el lenguaje es otra variable en la que aplicamos el proceso de observación participante, debido a que la terminología particular que utilizan los miembros de INTEGRAREC para hacer referencia a procesos, productos, departamentos, entre otras actividades, se utiliza en la interacción cotidiana entre los individuos. A continuación se muestra un listado de los modismos que con frecuencia forma parte del lenguaje de los miembros de esta organización.

Desbarbadoras	SAC (servicios administrativos y contables)
Suajadoras	TAM (taller de mantenimiento)
Dobladoras	Cuadrilla (supervisores del TAM)
Trituradores	Materiales (almacén de Materia Prima)
Empaquetadores	ABOSA (arrendamiento de maquinaria)
Transportadores	Tara
Cartoneras	Destara
Macheteros	Arrastre
Lazadores	Traspaleado
Montacargistas	Cuchareado
Fleteros	Revoltura (cartón varios tipos)
Enlonado	Engomadoras

## **Historias**

Las historias nos permiten reforzar comportamientos, a través de relatos pasados con los que los individuos suelen identificarse, se difunden de manera informal, pero pueden impactar fuertemente en el estado anímico de los trabajadores. INTEGRAREC es una organización de reciente creación, sus miembros aún se encuentran en proceso de adaptación a la nueva forma de trabajar.

Se les pidió a los consejeros que expresaran algún acontecimiento importante, sin importar que sus efectos fueran positivos o negativos. La respuesta por parte de los ocho miembros fue la de desconocer la existencia de alguna clase de relato que resultara significativo en la vida diaria de la organización.

Por otra parte el proceso de observación nos permitió identificar que algunos gerentes y jefes de área hacen referencia a la manipulación que se presenta en el consejo administrativo, quienes se subordinan a decisiones estratégicas provenientes de sus principales clientes, etiquetándolos de endeble. Incluso se menciona que el proceso de cambio que condujo a la creación de INTEGRAREC fue impulsado por parte de una de las empresas papeleras más importantes del sector, a la que se provee de distintas clases de cartón y papel. Es importante señalar que esta información fue obtenida de manera extraoficial y que por lo tanto no se mencionaran los nombres de los actores involucrados.

El siguiente apartado continua con la exposición de la información obtenida en la entrevista a gerentes y jefes de área (considerados dentro del nivel directivo). Hasta este momento nos encontramos en la fase descriptiva de la investigación, y posteriormente se realizara una comparación a fondo entre los tres niveles de la organización.

## **Identidad**

De primera instancia podríamos inferir que la identidad es un elemento que proporciona cohesión a la cultura organizacional en este nivel jerárquico, sin embargo, esto solamente se manifiesta en el discurso, ya que los consejeros reconocen y aceptan la utilización de valores homogéneos, además de compartir algunas tendencias ideológicas, pero en la practica, la situación cambia, los

conflictos existentes entre los consejeros han provocado que se pierda el sentido de unidad y pertenencia, requisito básico para que la identidad pueda arraigarse.

Dentro de la lógica discursiva utilizada por los miembros del consejo administrativo se destacan los siguientes aspectos:

- El compromiso con los objetivos e intereses de la organización
- El trabajo con altos niveles de calidad (a la calidad se le visualiza como un elemento estratégico que puede garantizar la supervivencia de la organización)

El consejo administrativo pretende que estos elementos unifiquen a las diferentes áreas de la organización, orientando sus esfuerzos a la consecución de los objetivos y metas de INTEGRAREC. Pero los constantes conflictos creados por los intereses personales, las relaciones de poder y la forma en la que se manejan los procesos de toma de decisiones, han evitado que se genere un sentido de pertenencia e identificación con la organización.

### 3. Percepción e interpretación de la cultura organizacional en INTEGRAREC en el nivel gerencial

Con la nueva estructura, INTEGRAREC cuenta con cinco gerentes que han sido asignados de acuerdo a un proceso de selección que evaluó su experiencia,

capacidad en la toma de decisiones, solución de problemas y capacidad de liderazgo, cuando menos de manera formal. Sin embargo, informalmente este proceso se vio desvirtuado por la intervención de algunos de los consejeros, que pretendían mantener el control de sus empresas, aun después de realizarse la integración e impusieron a personal de su completa confianza, como es el caso de PROD, TMIME, STL y TCPA.

Ahora nos enfocaremos a analizar la percepción cultural de los gerentes, para descubrir si existen coincidencias con algunos de los aspectos mencionados por los miembros del consejo.

### **Mitos**

Los gerentes fueron cuestionados sobre la interpretación de conceptos específicos como la percepción de sí mismos, de sus superiores, el compromiso, la calidad, estrategia y políticas, a los cuales se les puede interpretar de manera errónea; en consecuencia se crea una interpretación falaz de la realidad, lo que nos permite calificarlos como mitos. Los resultados de estos cuestionamientos se muestran a continuación.

### **Interpretación de las Estrategias:**

- Las estrategias son mecanismos de control que implementan los directores para dirigir a la empresa hacia donde se desea. Nosotros tratamos de implementarlas con el menor número de desviaciones posibles (PROD).
- Las estrategias son las rutas a seguir, nos llevan de la mano hacia nuestros objetivos (TMIME).
- Las estrategias son planes que sirven para dirigir a la organización hacia metas bien definidas, sin embargo es muy difícil implementarlas al pie de la letra, además, resulta complicado convencer a los consejeros de los inconvenientes que se llegan a presentar y que afectan al desempeño, en especial cuando se vuelven obstinados con su aplicación (SAC).
- Las estrategias son los planes que tenemos que seguir para llegar a nuestras metas (TCPA)
- La estrategia es una herramienta que nos permite llegar hacia donde queremos (STL).

#### **Impacto de los éxitos de la organización:**

- Los logros que hemos alcanzado desde que nos transformamos en INTEGRAREC son pocos, pues llevamos casi un año trabajando, pero estamos en el camino de la consolidación, lo que nos da una sensación de seguridad con respecto a nuestro trabajo (PROD).

- Hasta este momento uno de nuestros principales logros es el de mantenernos como integradora, pues existen diversos conflictos que pueden poner en riesgo nuestra permanencia (TMIME).
- Es muy pronto para calificar nuestro desempeño y sus repercusiones, pero nuestro principal objetivo es el de mantenernos en la industria y en consecuencia mantener el empleo de todos nuestros trabajadores (SAC).
- Uno de nuestros mayores éxitos ha sido la consolidación de la Empresa Integradora, pues ahora poseemos una mayor capacidad y solvencia, y como empleado tienes mayores posibilidades de desarrollo (TCPA).
- Considero que en este momento poseemos una mayor capacidad productiva, que nos permite ser más competitivos y eficientes. Esta situación se traduce en mejores condiciones de trabajo (STL).

#### **La percepción gerencial respecto al trabajo de los empleados:**

- El desempeño y el compromiso con el trabajo son dos factores en los que debemos mejorar, nuestra eficiencia general es aún muy baja, es necesario que exploremos con mayor ahínco nuestra capacidad productiva (PROD).
- Existe un buen nivel de esfuerzo y compromiso por parte de los trabajadores, a pesar de ello, aun tenemos muchas deficiencias en cuanto a la capacitación y la rotación de personal, especialmente con los ayudantes en general (TMIME).

- Tenemos personal muy estable y eficiente, que conoce su trabajo, sin embargo, no contamos con las herramientas necesarias para mejorar su desempeño (SAC).
- Resulta complicado generalizar sobre el rendimiento de nuestra fuerza de trabajo, tenemos algunos departamentos muy eficientes, mientras que otros presentan muchos problemas, en especial la rotación de personal y el control de mermas (TCPA).
- Uno de nuestros problemas es la rotación de personal, que puede entenderse como una falta de compromiso, pero se presenta en los puestos de ayudantes generales, mientras que los demás trabajadores se han mantenido estables en sus puestos (STL).

### **La interpretación de la calidad**

- Al constituirnos como Empresa Integradora, se acordó en junta de consejo que uno de los primeros aspectos a mejorar es la calidad de nuestros productos, así que debemos esforzarnos en corregir y perfeccionar los procesos en los que se apoya la producción (PROD).
- Trabajar con calidad implica el mejoramiento continuo de los procesos de producción y de las capacidades de nuestra fuerza de trabajo, con el objetivo de ofrecer productos más completos que nos permitan competir en condiciones iguales (TMIME).

- Para nosotros la calidad no debe entenderse sólo como una forma de mejorar un producto, sino como una estrategia para lograr que la organización se mantenga estable y pueda sobrevivir (SAC).
- La calidad es el eje de la competitividad, si queremos ganarnos el reconocimiento de nuestros clientes debemos ofrecer productos y servicios altamente competitivos (TCPA).
- La calidad es un factor determinante para nuestro desarrollo, que ya ha sido identificado por parte del consejo, y que nos hemos propuesto alcanzar (STL).

## Valores

Se les solicito a cada uno de los gerentes que mencionara los valores que practica dentro de la organización y que los organizara en orden de importancia.

### Valores identificados por los gerentes (Discurso)

#### **Gerencia PROD**

Compromiso  
Respeto  
Honestidad  
Esfuerzo  
Responsabilidad  
Trabajo en equipo  
Confianza  
Calidad

#### **Gerencia SAC**

Trabajo en equipo  
Trabajar con calidad  
Mejorar continuamente  
Compromiso  
Honestidad  
Respeto

#### **Gerencia TMIME**

Compromiso  
Trabajo en equipo  
Honestidad y responsabilidad  
Mejorar continuamente  
Respeto ha los compañeros de trabajo

#### **Gerencia STL**

Trabajo en equipo  
Honestidad  
Compromiso  
Trabajo con calidad  
Responsabilidad

#### **Gerencia TCPA**

Trabajo en equipo  
Honestidad  
Calidad

Fomentar la creatividad  
Responsabilidad

Compromiso  
Responsabilidad  
Respeto  
Lealtad  
Mejora continua  
Innovación  
Seriedad

Como podemos observar (cuando menos de manera discursiva) existe un alto grado de cohesión cultural en este grupo, los valores son compartidos, y aunque varían en el orden de importancia, se percibe una orientación hacia el compromiso con la organización, el trabajo en equipo y la calidad. Es posible encontrar coincidencias en los listados con respecto a los valores que practican los miembros del consejo, sin embargo, estas serán presentadas más adelante en la Tabla 11 una vez que se concluya la revisión de las variables culturales en todos los niveles de la organización.

### **Ideología**

Se les solicito a los gerentes que expresaran opiniones sobre temas relacionados con los objetivos de la creación de INTEGRAREC, con la finalidad de identificar si se conoce de manera general las directrices estratégicas que marcan el rumbo en la organización, ya que de hacerlo nos permitiría observar un primer aspecto ideológico en común. De la misma manera expusieron sus percepciones sobre las características del personal a su cargo, y sobre sus superiores.

Gerencia TMIME

- La creación de INTEGRAREC tiene como objetivo principal permitir la supervivencia de sus empresas componentes.
- El personal que labora en el taller tiene amplios conocimientos sobre el trabajo que realizamos, esta suficientemente capacitado y se ha mantenido relativamente estable, cuando menos los jefes de cada cuadrilla, que son los trabajadores clave, no tiene problemas de rotación.
- Los consejeros conocen nuestro giro a la perfección, no son improvisados, sin embargo, les cuesta trabajo delegar el control y en consecuencia el poder sobre las empresas, la supervisión es muy estricta, pero ya estamos acostumbrados a trabajar así.

#### Gerencia STL

- La integración pretende crear mayor capacidades productivas y por ende competir en mejores condiciones con las demás empresas del sector.
- Podemos agrupar en dos categorías a nuestros empleados, por un lado tenemos que coordinar el área de transportes que cuenta con gente capacitada, con oficio, pero que difícilmente puede desarrollar otras actividades, mientras que en el área de logística tenemos personal mejor preparado, con experiencia, pero muy irregulares.
- En el consejo administrativo están los dueños de la integradora, y tienen completa libertad de decisión sobre el rumbo que debemos tomar, podría

decir que tienen visión para los negocios, pues conocen su trabajo y hasta ahora han logrado mantenerse

#### Gerencia PROD

- Al integrarnos se esperaba generar una mayor capacidad de producción, hacer frente a la competencia, acceder a financiamientos y modernizarnos, pero no se tomaron en cuenta los problemas que arrastran algunas de las empresas, y que nos están afectando, como el tipo de maquinaria que se utiliza, el personal, los procesos, entre muchos otros. Esto compromete la estabilidad de la integradora.
- El personal es muy inestable, tenemos un alto nivel de rotación en puestos operativos, falta capacitación, en algunas plantas el trabajo se realiza con demasiadas contrariedades, situación que debemos contrarrestar haciendo un mayor uso de nuestras plantas mejor equipadas.
- El consejo administrativo tiene suficiente capacidad de liderazgo, pero en ocasiones tardan demasiado tiempo en tomar decisiones o solucionar conflictos, y la supervisión que ejercen sobre nosotros es muy intensa.

#### Gerencia TCPA

- La creación de INTEGRAREC solo obedece a presiones externas, se nos ha dicho que al adquirir esta estructura seremos más competitivos y eficientes, pero es solo una forma de asegurar la supervivencia de las empresas.
- El personal de trituradora es eficiente, la mayor parte de nuestros empleados conocen a fondo sus actividades, llevan trabajando juntos mucho tiempo, en su mayoría se dedican a realizar actividades operativas.
- Los consejeros pasan más tiempo supervisando el trabajo de los demás que haciendo el propio, y los conflictos entre ellos generan cierta intranquilidad, así que es difícil predecir cuanto tiempo seguiremos trabajando como una Empresa Integradora.

#### Gerencia SAC

- Al integrarnos obtuvimos algunas ventajas, podemos producir con mayor calidad y vender más productos, y como en todo cambio, llevara algún tiempo adaptarnos, pero ahora somos más competitivos.
- La gente que labora en SAC lleva poco tiempo trabajando como equipo, pero tiene mucha experiencia y capacidad para hacer las cosas, somos eficientes y muy comprometidos.
- La primera cualidad que se destaca en el consejo es el conocimiento que tienen del sector y del trabajo que realizamos, pero los acuerdos y la toma de decisiones les hace perder mucho tiempo, además están acostumbrados

a centralizar funciones, pretenden que el trabajo se desarrolle como ellos lo esperan, sin lugar para eventos inesperados.

Dentro de la ideología manifestada por los gerentes fue posible distinguir algunos de los valores no declarados en el discurso, pero que se practican constantemente en la organización. Estos valores son presentados a continuación.

- La supervisión directa
- El control
- El incremento de la competitividad
- El individualismo
- La autonomía

Todos estos elementos se encuentran presentes y conducen el accionar de la organización, con la finalidad de asegurar la supervivencia de la integradora y de mejorar la eficiencia.

## **Rituales**

Existen prácticas muy diversas en las diferentes organizaciones que dan origen a INTEGRAREC, durante el tiempo que ha durado el estudio hemos identificado algunos elementos relevantes.

Los empleados de SAC (gerente, jefes de área y algunos administrativos) acostumbran reunirse cada viernes en secciones de una hora en promedio, que utilizan para dar a conocer las actividades que realizaron durante la semana, los problemas que se han presentado y los pendientes, con la finalidad de darle seguimiento y solución a los principales conflictos.

Esta situación puede parecer favorable, ya que permite corregir los inconvenientes, y en consecuencia administrar mejor el trabajo, sin embargo, los empleados no asisten con gran disposición a las juntas, ya que se llevan a cabo el fin de semana y casi a la hora de salida, además, argumentan que los problemas que son expuestos ya se han tratado con anterioridad y no se ha hecho nada por resolverlos, por lo que se desvirtúa la utilidad de las sesiones, cayendo en una retórica inútil que pone en evidencia la incapacidad de la gerencia para solucionar conflictos y tomar decisiones, puesto que son los consejeros los que se encargan de llevar a cabo estos procesos, aún cuando desconocen los contenidos de las juntas, pues nunca están cuando el grupo se reúne.

La organización que ha logrado establecer mecanismos de motivación efectivos y que pueden ser calificados como rituales, debido a que cumplen con la premisa de que todo ritual confirma y reproduce patrones de comportamiento, es el TMIME, puesto que entre los supervisores, jefes de cuadrilla y mecánicos se ha creado un sistema de competencia interno, en donde el equipo que atiende un mayor número de reparaciones en un mes se hace acreedor a un día de descanso extra, que se

programa de acuerdo a los intereses individuales, tratando de que no afecte al rendimiento general.

Este aliciente ha logrado que las diferentes cuadrillas traten de atender el mayor número de reportes posible, incrementando la competitividad de esta organización.

Por otra parte, los gerentes de TMIME, TCPA y PROD, se reúnen con el director general y el grupo de consejeros que ejerce mayor control sobre la organización, hasta dos veces por semana; no ha sido posible descifrar con exactitud los temas que son tratados en estas juntas, por el hermetismo y la discreción con la que se manejan, la información que hemos recabado se basa en rumores, por lo que no podemos asegurar el contenido de los acuerdos que se generan en estas juntas.

A pesar de ello, se distingue claramente la exclusión de un sector específico de la organización, situación que está creando conflictos entre los miembros del consejo, que perciben una amenaza sobre sus intereses personales.

### **Ceremonias**

Esta variable ha sido difícil de identificar en INTEGRAREC, debido a que no se suele establecer mecanismos de reconocimiento de manera formal. Además esta situación es generalizable a las relaciones informales, ya que solo hemos identificado un par de eventos que pueden ser considerados ceremonias, el

primero ya fue mencionado y tiene que ver con la elección del director general, el segundo se presenta con el programa de alicientes del TMIME, en donde se reconoce el esfuerzo de una cuadrilla de mecánicos o de electricistas, y cuando menos de manera interna el grupo valora e identifica al personal que alcanzó el mejor desempeño durante un mes.

## **Lenguaje**

El lenguaje es uno de los elementos culturales más estables y unificadores con los que la organización cuenta, pues la mayor parte de la terminología presentada con anterioridad se utiliza en todos los niveles de la organización, sin embargo, los gerentes cuentan con algunos modismos propios que se muestran a continuación.

- Cuadrilla (grupo de mecánicos o electricistas que dan mantenimiento a la maquinaria)
- Barrido (recorridos que periódicamente se realizan en las plantas por parte de las cuadrillas)
- Cableado (reparación de instalaciones eléctricas)
- Locales (se hace referencia a los transportistas que solo entregan materiales en la zona metropolitana)
- Foráneos (transportistas que salen a los estados)
- Flotilleros (ayudantes que cargan o descargan también se les denomina machetero)

- Trituradora (hace referencia a la organización que se encarga de la compra de materia prima y su procesamiento)

## **Historias**

Con anterioridad se menciono que hay personas que atribuyen la creación de la integradora a presiones externas, esta información fue proporcionada por uno de los miembros de la gerencia y confirmada por algunos jefes de área, sin embargo se rehúsan a exteriorizar esta creencia de manera formal.

Por otra parte, existe otro suceso que afecta la estabilidad de INTEGRAREC y que tiene que ver con los problemas internos del consejo administrativo, existe una separación evidente entre sus integrantes, hay ocasiones en las que sesionan de manera independiente, el grupo con más representatividad (5 socios propietarios de la mayor parte de la organización) ha tratado de imponerse en los procesos de toma de decisiones, orientando a la integradora hacia el rumbo que ellos consideran conveniente; esta ruptura ha generado en un par de ocasiones amenazas de separación por parte del grupo minoritario.

Este tipo de suceso ha generado diversas interpretaciones, se rumora que la integradora no llegará muy lejos, y que es posible que se disuelva en poco tiempo, puesto que las diferencias entre los consejeros en lugar de disminuir se intensifican, además, se ha planteado la posibilidad de adquirir la totalidad de

acciones de la organización por parte del grupo mayoritario, sin que esta situación haya sido confirmada de manera formal hasta este momento.

## **Identidad**

En este apartado mostraremos de manera general los elementos más importantes que fueron expresados por los gerentes. Las coincidencias más relevantes se dieron en la práctica de los valores que se resumen en el siguiente listado.

- Trabajo en equipo
- Compromiso
- Honestidad
- Responsabilidad
- Calidad
- Respeto
- Esfuerzo

Se atribuye a la organización en general el uso cotidiano de estos valores, pues se consideran fundamentales para crear un ambiente de respeto y tolerancia pero sobre todo porque sirven de apoyo para alcanzar los objetivos que la integradora se ha planteado.

El compromiso ya ha sido mencionado en varios apartados, los gerentes le atribuyen un peso muy importante, pues consideran que deben desarrollar su mejor esfuerzo para convertir a INTEGRAREC en una empresa competitiva, a pesar de los conflictos y contratiempos que se presenten. La razón fundamental de esta argumentación reside en el hecho de que al ser designado como gerente se les dio un voto de confianza y pretenden demostrar que son merecedores de desempeñar las actividades y adquirir las responsabilidades inherentes al puesto.

Los gerentes perciben diversas características positivas y negativas de la organización, pero declaran sentirse satisfechos de manera general, debido a que existen aspectos que se compensan entre sí, como la falta de materiales de oficina, o que se restrinjan de manera excesiva los gastos administrativos, sin embargo, afirman que el ambiente de trabajo es agradable y que se les recompensa (en cuanto al salario) de manera adecuada. El siguiente listado expone de manera más amplia la información obtenida.

#### **Problemática identificada en el nivel gerencial.**

- Supervisión intensa del trabajo por parte de los miembros del consejo
- Falta de recursos para la adquisición de mobiliario de oficina
- Minimización de los gastos administrativos
- Escasa o nula atención a las opiniones de los gerentes sobre la solución de problemas

- Falta de facultades para la toma de decisiones
- Papeleo excesivo en los procesos de comunicación interna
- Falta de visión por parte del consejo que en ocasiones deja pasar oportunidades de trabajo para la integradora
- Demanda excesiva del tiempo de los gerentes para actividades extra laborales

### **Principales cualidades identificadas por la gerencia**

- Salarios competitivos
- Agradable ambiente de trabajo
- Libertad de acción y administración de los recursos (siempre y cuando hayan sido aprobados previamente por el consejo administrativo y su aplicación se realice de acuerdo a la planeación establecida)
- Reconocimiento del esfuerzo realizado

A partir de estos datos, podemos observar una contradicción en la identificación de las cualidades y los problemas, pues alegan el exceso de control por parte del consejo administrativo y por otra parte comentan tener libertad de acción y administración de los recursos de las organizaciones que dirigen. En el siguiente apartado se expone la identificación cultural del nivel medio y operativo.

#### 4. Percepción e interpretación de la cultura organizacional en INTEGRAREC en el nivel medio y operativo

La última parte de esta investigación trata la exposición de la cultura organizacional que se ejerce en el nivel medio – operativo. A diferencia de la información recopilada en los otros dos niveles jerárquicos de la organización, el instrumento utilizado para examinar al nivel medio operativo fue la encuesta. La pertinencia del uso de este instrumento fue explicada en la sección metodológica (ver páginas 106 y 107). Los datos recabados de la aplicación de la encuesta son los siguientes.

##### **Valores culturales practicados en INTEGRAREC**

Comenzaremos el análisis de este nivel con la comparación entre los valores que practican cada una de las organizaciones integradas. A continuación se muestra la tabla no 4 en donde se exponen las diferencias entre cada una de ellas

Tabla 4  
Valores practicados en INTEGRAREC

<b>Concepto</b>	<b>TMIME</b> <b>(%)</b>	<b>STL</b> <b>(%)</b>	<b>PROD</b> <b>(%)</b>	<b>TCPA</b> <b>(%)</b>	<b>SAC</b> <b>(%)</b>
-----------------	----------------------------	--------------------------	---------------------------	---------------------------	--------------------------

Calidad	23.52	23.52	29.41	17.64	41.17
Honestidad	58.82	17.64	11.76	23.52	11.76
Trabajo en equipo	5.88	11.76	17.64	17.64	23.52
Innovación		5.88			
Responsabilidad	11.76	17.64	11.76	17.64	11.76
Confianza		5.88	17.64	11.76	11.76
Mejora continua		5.88			
Creatividad		11.76	11.76	5.88	
Excelencia				5.88	

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en la aplicación de la encuesta

Los valores mencionados con mayor frecuencia son calidad, honestidad, trabajo en equipo, innovación, responsabilidad, confianza, mejora continua, creatividad y excelencia, mientras que los demás valores que son citados en el manual de capacitación y que fueron expuestos en las paginas 128 y 129 no cuentan con representatividad alguna para los empleados encuestados. Dentro de ellos los más destacados son la honestidad que es practicada por el 58% de los trabajadores del TMIME, 17.64% en STL, 11.76% en PROD, 23.52% en TCPA y 11.76% en SAC. La calidad es un valor que se ejerce con mayor continuidad en los SAC puesto que fue mencionada por el 41.17% de los trabajadores, mientras que en las demás organizaciones obtuvo un 23.52% en TMIME, 23.52% en STL, 29.41% en PROD y 17.64% en TCPA. Es posible afirmar que estos son los valores centrales de la organización en el nivel medio y operativo, y podemos comenzar a visualizar un cierto nivel de concordancia entre los tres elementos analizados por la investigación, pero debemos esperar un poco antes de realizar

conjeturas, ya que el cotejo entre los tres niveles de la organización se realizará un poco más adelante.

Por el momento es de mayor importancia enfocarnos a la interpretación de los mecanismos que son utilizados en INTEGRAREC para promocionar sus valores.

Durante las entrevistas realizadas, los miembros del consejo nos mencionaban que cuando una persona ingresa a la organización; la primera actividad que desempeña es la asistencia a un curso de inducción en dónde se les explica el origen de la organización, los valores con los que se trabaja, la misión, visión, objetivos y se le capacita para que puedan desarrollar las actividades que forman parte del puesto que ocupara. Además, cuando se requiere se implementan programas de capacitación que permiten reforzar estos aspectos, además de mejorar las habilidades de los trabajadores. A pesar de ello, la información recabada contradice esta versión, para poder realizar un juicio acertado debemos remitirnos al análisis de la tabla siguiente.

Tabla 5  
Mecanismos de difusión de valores en INTEGRAREC

<b>Concepto</b>	<b>TMIME (%)</b>	<b>STL (%)</b>	<b>PROD (%)</b>	<b>TCPA (%)</b>	<b>SAC (%)</b>
Inducción					41.17
Capacitación			29.41		23.52
Informal	100	100	70.58	100	35.29

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en la aplicación de la encuesta

Como podemos observar en tres de las cinco organizaciones integradas afirman que la única forma de difusión de los valores es la plática informal que se entabla entre los compañeros de trabajo, mientras que solo en los SAC se ha llevado a cabo el proceso de inducción, que es reconocido por el 41.17% de los encuestados, entre tanto, en las demás organizaciones es inexistente. Los cursos de capacitación como instrumentos reforzadores de los valores culturales se identificaron en PROD y SAC, pese a ello, no se cuenta con un mecanismo universal en INTEGRAREC que sirva como refuerzo de los valores organizacionales.

Un factor que puede explicar el hecho de que solamente en SAC se identifica a la inducción como un medio para conocer los valores de la empresa es la reciente creación de esta organización, puesto que fue constituida como consecuencia del proceso de integración. Al nacer a la par de INTEGRAREC fue necesario para el consejo administrativo proveer procesos de inducción y capacitación a todo el personal, ya que era obligatorio que conocieran las nuevas funciones que desempeñarían, puesto que esta organización en particular sirve de enlace durante los procesos de producción, ventas y comunicación de INTEGRAREC. Mientras tanto, este procedimiento fue ignorado por completo en las demás organizaciones integradas, por otra parte la capacitación constante del personal que nos ha sido mencionada no se ve reflejada en la realidad.

## Generalización de las prácticas ideológicas en INTEGRAREC

La siguiente variable a examinar es la ideología, y pretende medir la coherencia con la que se han instituido los valores en las personas y la cohesión de los grupos de trabajo.

La primera pregunta realizada tiene por objetivo dar a conocer el grado de compromiso con los objetivos de la organización que los empleados de este nivel han adquirido al trabajar en la integradora.

Tabla 6  
Percepción y valoración del trabajo de los empleados del  
Nivel medio - operativo de INTEGRAREC

Concepto	TMIME (%)	STL (%)	PROD (%)	TCPA (%)	SAC (%)
Compromiso	29.41	29.41	23.52	35.29	29.41
Trabajo en equipo	17.64	41.17		23.52	41.17
Disciplina	41.17	23.52	76.47	41.17	5.88
Solución de problemas	11.76	5.88			23.52

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en la aplicación de la encuesta

Existe una mayor heterogeneidad en la composición de esta variable de estudio, como consecuencia de la composición de la fuerza de trabajo de las diferentes organizaciones. Mientras que en el TMIME, la disciplina en el trabajo (41.17% de las menciones) y el compromiso con los objetivos de la organización (29.41%)

resultan ser las dos cualidades que más sobresalen, la capacidad de solución de problemas por parte del grupo y el trabajo en equipo son las características menos apreciadas por los empleados.

Por el contrario, el trabajo en equipo es una de los atributos con mayor representatividad para el STL con el 41.17% de las respuestas otorgadas por el personal encuestado, situación que se repite en los SAC. Sin embargo, el trabajo en equipo es una característica que no tiene representación alguna en PROD, organización en la que los empleados destacan la disciplina como principal atributo; de la misma manera, la solución de problemas no es una actividad que involucre la participación de los empleados de PROD y de la TCPA.

En este mismo tenor, se les solicito a los empleados que calificaran el trabajo que realizan sus jefes inmediatos. Los resultados fueron los siguientes.

Tabla 7  
Percepción y valoración del trabajo de los Gerentes  
Y Jefes de Área de INTEGRAREC

<b>Concepto</b>	<b>TMIME (%)</b>	<b>STL (%)</b>	<b>PROD (%)</b>	<b>TCPA (%)</b>	<b>SAC (%)</b>
Liderazgo	5.88	17.64	11.72	5.88	29.41
Solución de problemas	5.88	5.88	17.64		17.64
Conocimiento del trabajo	23.52	29.41	11.76	5.88	23.52
Compromiso	11.76	23.52			
Autoridad	41.17	23.52	58.82	88.23	29.41
Habilidades administrativas	11.76				

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en la aplicación de la encuesta

Los empleados del nivel medio – operativo afirman que el liderazgo no es una de las cualidades más destacadas de sus superiores inmediatos, en el TMIME solo el 5.88% de los encuestados acepto considerarlos como líderes, al igual que en la TCPA, este atributo tiende a hacerse presente en los SAC, en donde se obtuvo el mayor nivel porcentual (29.41), empero, no es la característica más representativa, puesto que la autoridad se destaca en mayor medida. En la TCPA el 88.23% de los empleados afirman que sus jefes se destacan por ser autócratas, en PROD este mismo atributo alcanzo el 58.2%, en TMIME, el 41.17%, en SAC 29.41% y por última en el STL la autoridad obtuvo el 23.52% de las menciones. Las características menos atribuidas a los gerentes y jefes de área son el compromiso con los objetivos de la organización y las habilidades administrativas requeridas para desempeñar su cargo.

De la misma manera se solicito la interpretación y valoración del trabajo que desempeñan los miembros del consejo administrativo, con la finalidad de interpretar la imagen que se han formado los empleados de los estrategas de la organización, al mismo tiempo nos permitirá visualizar que tanto se involucran los consejeros en las actividades de los trabajadores de este nivel.

#### Tabla 8

Percepción y valoración del trabajo de los Gerentes  
Y Jefes de Área de INTEGRAREC

<b>Concepto</b>	<b>TMIME</b>	<b>STL</b>	<b>PROD</b>	<b>TCPA</b>	<b>SAC</b>
	<b>(%)</b>	<b>(%)</b>	<b>(%)</b>	<b>(%)</b>	<b>(%)</b>
Liderazgo	17.64	23.52	23.52	11.76	64.70
Solución de problemas	5.88	35.29	2.88	5.88	5.88
Conocimiento del trabajo	17.64		17.64	5.88	5.88
Autoridad	23.52	41.17	52.94	76.47	23.52
Habilidades administrativas	11.76				
Ninguna cualidad anterior	23.52				

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en la aplicación de la encuesta

De la misma manera que sucede con los gerentes y jefes de área, a los miembros del consejo administrativo se les atribuye una característica autoritaria, la organización que se ha formado esta imagen con mayor fuerza es la TCPA, ya que el 76.47% de sus empleados afirman que los consejeros son personas arbitrarias, esta situación se repite en PROD en donde alcanza el 52.94%, en el STL llego al 41.17%, mientras que en el TMIME y los SAC los empleados que distinguen esta cualidad representan el 23.52%. Solamente en los SAC el liderazgo se presenta como una cualidad importante puesto que es identificada por el 64.7% del personal encuestado.

A pesar de ello, atributos como las habilidades administrativas no son reconocidas por cuatro de las cinco organizaciones integradas, tan solo en el TMIME el 11.76% de los individuos encuestados percibió esta característica, sin embargo y de

manera paradójica, el 23.52% de los trabajadores indicó que no conocen a los miembros del consejo y en consecuencia no contaban con bases suficientes para realizar un juicio de este tipo.

Por ultimo, se le solicito al personal de estas cinco organizaciones que expresaran la actitud con la que normalmente desarrollan su trabajo.

Tabla 9  
Actitud en el trabajo

Concepto	TMIME (%)	STL (%)	PROD (%)	TCPA (%)	SAC (%)
Motivación	17.64	23.52		17.64	52.94
Apatía	11.76		11.76	11.76	5.88
Compromiso con los objetivos de la organización	29.41	41.17	47.05		17.64
Indiferencia con el trabajo realizado	5.88	11.76	29.41	23.52	
Rebelde			5.88	11.76	
Disposición para trabajar	35.29	23.52	5.88	35.29	23.52

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en la aplicación de la encuesta

La motivación es una actitud con la que se identifican los empleados de los SAC, el compromiso tiene gran importancia para los trabajadores del STL y PROD, mientras que la disposición para realizar sus actividades laborales es un rasgo característico de las personas que trabajan en la TCPA y el TMIME. Este comportamiento podría haber sido inferido a partir de la exposición de los valores que ya han sido interiorizados y que concuerdan con las actitudes que determinan el comportamiento de los trabajadores. El carácter autoritario que los empleados perciben no es un rasgo único del nivel medio – operativo, también los gerentes afirman que los consejeros tienden a concentrar las actividades referentes a la toma de decisiones, supervisar de manera continua su trabajo y ha mantener el control de sus organizaciones.

### **El papel de la identidad del nivel medio - operativo**

Dentro de una organización la identidad le permite a sus miembros encontrar un lugar dentro del sistema social, esta será la ultima variable analizada vía encuesta, las restantes se analizaron por observación. Como la identidad define quienes somos y que valores practicamos debemos analizar que tipo de relaciones se han establecido con respecto a la significación e identificación de estos conceptos.

Tabla 10

Interiorización de los valores en INTEGRAREC

<b>Concepto</b>	<b>TMIME</b>	<b>STL</b>	<b>PROD</b>	<b>TCPA</b>	<b>SAC</b>
	<b>(%)</b>	<b>(%)</b>	<b>(%)</b>	<b>(%)</b>	<b>(%)</b>

Calidad	23.52	29.41		17.64	35.24
Mejora Continua				5.88	17.64
Responsabilidad	17.64	23.52	35.24	29.41	
Honestidad	52.94	17.64	11.76	23.52	23.52
Eficiencia	5.88	5.88		5.88	
Respeto		11.76	17.64	5.88	5.88
Integridad			23.52		17.64
Creatividad			5.88		
Compromiso		11.76	5.88	11.76	

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en la aplicación de la encuesta

Antes de comenzar con el análisis de la tabla anterior, debemos mencionar que en esta ocasión no se trata de reconocer valores, por el contrario, se les solicito a los encuestados que expresarán sí estos aspectos se han convertido en directrices de sus vidas.

Los valores con mayor identificación son la honestidad, responsabilidad y calidad, aunque resulta complicado afirmar que realmente estos valores dan sentido a las relaciones sociales que establecen los empleados de INTEGRAREC en su vida cotidiana; pero si nos permite identificar que aunque en el poco tiempo de formación, la integradora comienza a influir de manera gradual en sus empleados, aunque los mecanismos de reforzamiento deberán ser replanteados y fortalecidos, porque, la honestidad, responsabilidad y la calidad pueden ser interpretados de manera errónea, son conceptos ampliamente generalizables, o bien haber sido interiorizados de manera anterior a la integración; sin embargo, la percepción de

los valores existe, por lo tanto, debe reforzarse para generar un sentido de propiedad y afiliación en los empleados.

Otro aspecto que había generado cierta incertidumbre en el desarrollo de la investigación y que pretendíamos verificar era el sentido de pertenencia a INTEGRAREC, ya que no teníamos plena seguridad de que el personal estuviera plenamente conciente del proceso de cambio por el que había atravesado la organización, sin embargo, al cuestionarlos sobre el nombre de la organización para el que trabajan, el 100% de los trabajadores respondió que forman parte de INTEGRAREC, consecuentemente podemos interpretar que los empleados del nivel medio – operativo reconocen que forman parte de una nueva entidad.

Una vez que hemos analizado las variables más relevantes para nuestro estudio en los tres niveles jerárquicos en los que la organización fue dividida de manera inicial; debemos proceder a efectuar la comparación de los datos, para conocer si existe o no una cultura organizacional representativa, si se encuentra en proceso de formación o bien si solamente se cuenta con valores que unifican a un nivel jerárquico en específico.

Finalmente serán identificadas las relaciones existentes entre la cultura organizacional y el desempeño, para poder determinar si el factor cultural es decisivo al momento de implementar modelos de modernización industrial (el caso específico de la empresa integradora), que requieran el establecimiento de relaciones de cooperación o asociaciones empresariales.

## 5. Análisis comparativo de la cultura organizacional en INTEGRAREC

Los primeros dos niveles que serán sometidos a comparación son el nivel directivo (compuesto por los miembros del consejo administrativo), y el nivel gerencial, debido a la estructura de las entrevistas aplicadas a cada uno de ellos. Los mitos fueron la primera variable analizada; este concepto de acuerdo con Alvesson (1992), representa una interpretación idealizada de la realidad, que regularmente es errónea, pero que ejerce un fuerte nivel de influencia en la organización, debido a que se transforma en una creencia incuestionable.

Por lo tanto los mitos pueden ser relacionados con diferentes conceptos que la dirección utiliza para marcar el rumbo de la organización como son, las estrategias, políticas, normas, beneficios, excelencia, calidad, etc. En el sentido estricto la estrategia es un concepto que se refiere a el establecimiento de un patrón que genera una conducta coherente (Mintzberg 1999). El consejo administrativo de INTEGRAREC la interpreta de la siguiente manera.

- La estrategia es una herramienta que contiene los planes y actividades que deben seguirse para alcanzar los objetivos. Estas deberán ser implementadas al pie de la letra pues han sido diseñadas pensando en el

beneficio de todos los miembros de la organización (de acuerdo con la información expresada por los miembros del consejo).

- Para los gerentes una estrategia es un mecanismo de control, que especifican las rutas que el consejo administrativo pretende seguir para alcanzar sus metas y satisfacer sus intereses.
- En el nivel medio - operativo no se cuestiono directamente a sus integrantes sobre la interpretación de una estrategia, pero el proceso de observación nos permitió visualizar la falta de comunicación que existe entre los niveles jerárquicos, lo cual crea como consecuencia el desconocimiento del termino y sobre todo de sus contenidos, puesto que al preguntar si conocían las estrategias de la organización los empleados se limitaron a mencionar que nunca han recibido información alguna que los ponga al tanto de los planes estratégicos de la dirección o del consejo.

Derivada de esta situación, la estrategia no puede ser considerada como un mito unificador en la organización, ya que tenemos dos interpretaciones diferentes del tema y en el nivel jerárquico medio – operativo solo se puede percibir como una orden que llega desde sus superiores inmediatos y que pretende asegurar la realización del trabajo, cuyos resultados no necesariamente beneficiarán a todos los miembros de la organización. Existen pocos elementos perceptibles que pudieran darnos la seguridad requerida para afirmar que dentro de la cultura organizacional de esta integradora se han instituido algunos mitos.

Una interrogante extra que se ha presentado de manera posterior a la definición de nuestro tema de investigación hace referencia al momento en el que estos conceptos culturales fueron interiorizados, podría suponerse que se generaron de manera anterior a la integración, pero para poder responder a este cuestionamiento sería necesario efectuar un estudio diacrónico de la cultura organizacional, que se sale de los propósitos esenciales de esta investigación, la cuál se realizó desde una perspectiva sincrónica. Por lo tanto nos limitaremos a aceptar la posibilidad de que la cultura organizacional de INTEGRAREC se encuentre influenciada por todos estos factores culturales históricos de carácter externo.

Por otra parte y retomando el análisis comparativo, la variable que nos ha permitido obtener mayor certeza con respecto a la fuerza de la cultura organizacional son los valores. En la siguiente tabla se muestran los valores practicados por cada uno de los niveles jerárquicos analizados.

Tabla 11

Interiorización de los valores en INTEGRAREC

<b>Concepto</b>	<b>Consejo Administrativo</b>	<b>Gerencias y Jefaturas de Área</b>	<b>Nivel Medio - Operativo</b>
Calidad	Reconocido	Reconocido	Reconocido
Honestidad	Reconocido	Reconocido	Reconocido
Responsabilidad	Reconocido	Reconocido	Reconocido
Compromiso	Reconocido	Reconocido	Ignorado
Mejora continua	Reconocido	Reconocido	Ignorado

Satisfacción al cliente	Reconocido	Ignorado	Ignorado
Trabajo en equipo	Reconocido	Reconocido	Reconocido
Excelencia	Reconocido	Ignorado	Ignorado
Creatividad	Reconocido	Ignorado	Ignorado
Respeto	Reconocido	Reconocido	Ignorado
Innovación	Reconocido	Ignorado	Ignorado

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en la aplicación de las entrevistas y encuestas

Los valores que dan cohesión a la cultura organizacional de INTEGRAREC son los siguientes:

- Calidad
- Honestidad
- Responsabilidad
- Trabajo en equipo

A casi un año de su formación la integradora ha logrado generar una orientación sobre sus empleados con base en los valores, que aunque distan mucho de ser todos los que la organización se ha propuesto desplegar, están comenzando a definir los comportamientos y actitudes de los empleados dentro de sus áreas de trabajo.

Ésta situación no debe de entenderse como determinante en la formación de la cultura organizacional, puesto que en realidad deberían de ser identificados un total de 12 valores (ver páginas 128, 129), o cuando menos, los trabajadores deberían de ser capaces de identificar un par de aspectos que a los consejeros les

preocupa en gran medida, y que son la satisfacción del cliente con base en la elaboración de productos de alta calidad y la generación del mayor valor posible de la inversión de sus accionistas, la preocupación es tal que la hicieron explícita dentro de los valores, pero nadie los identifica, solo algunos de los consejeros los mencionaron en las entrevistas.

Por lo tanto y desde la perspectiva de los valores el nivel de cohesión cultural de esta organización es muy bajo. A pesar de ello los niveles que presentan una mayor empatía cultural son el directivo y el gerencial, es posible explicar este comportamiento si observamos la estrecha relación que se establece entre estos dos elementos, pues se reúnen constantemente, intercambian puntos de vista, enfrentan y tratan de solucionar la problemática por la que atraviesa la organización, pero sobre todo se encargan de definir las directrices que la integradora debe seguir, dentro de las cuales se encuentra la cultura organizacional, empero, se han olvidado de difundirla y reforzarla, en consecuencia la disparidad entre percepciones resulta lógica y comprensible para el investigador.

Los demás aspectos culturales que se sometieron al proceso de observación, como los rituales, símbolos e historias resultaron ser poco representativos, ya que aun no se encuentran debidamente institucionalizados, solamente el lenguaje resulta ser completamente unificador, pues la terminología utilizada para hacer referencia a los procesos, actividades o tareas desempeñadas, es el mismo en los tres niveles.

Las ceremonias se encuentran presentes como concepto, pero no representan una forma de unión entre los empleados. Como describimos anteriormente, en el consejo administrativo se realiza una práctica singular con respecto a la forma de designar y dar a conocer al director general, pero no impacta fuertemente en la organización. Solo pudimos observar un comportamiento que encaja dentro de la definición de ceremonia en el TMIME, consistente en la premiación con un día de descanso a la cuadrilla de trabajadores que cuentan con el nivel más alto de productividad en un mes, sin embargo, este tipo de evento solo es representativo para esta organización, por lo que no afecta al comportamiento de la integradora en general.

Por ultimo debemos mencionar que las historias son casi nulas, solo identificamos el rumor referente a los factores externos que condicionaron de manera parcial el proceso de creación de INTEGRAREC, pero no pudimos constatarlo de manera general, ya que esta información solo circula en el nivel gerencial, y en los niveles medio – operativo se carece de un relato que pudiera calificar dentro de esta categoría.

Otro de los aspectos que el proceso de observación nos permitió visualizar fueron los valores no reconocidos por el discurso de los consejeros administrativos y los gerentes, quienes han idealizado la utilización de estos elementos dentro de su organización, como mecanismos que orientan y refuerzan las relaciones entre las áreas de la organización, dichos valores difieren en contenido y propósito, puesto

que tienden hacia el control e individualismo y no hacia el trabajo en equipo y a la libertad de acción. Los siguientes fueron los principales valores identificados.

- Individualismo
- Autonomía
- Control
- Supervisión
- Rechazo a las formas de gestión
- Débil identificación con la organización

En consecuencia debemos de reconocer que la cultura organizacional en INTEGRAREC es muy débil y se encuentra fragmentada, por lo que su consolidación dependerá de la capacidad que sus dirigentes tengan para mantener a la organización funcionando, y dejar atrás la problemática a la que enfrentan en la actualidad.

## **Capítulo 6**

### **C O N C L U S I O N E S**

Esta investigación surgió del interés de conocer las relaciones existentes entre la cultura organizacional y el desempeño de una organización, elegimos el modelo de Empresa Integradora, porque representa la tendencia de los procesos de modernización que han sido instituidos en nuestro país, los cuales tienen como

objetivo principal modernizar a la PYME. Sin embargo, las instituciones gubernamentales no analizan a profundidad las características de nuestras organizaciones y en consecuencia la viabilidad de las mismas se pone en riesgo. En este apartado final se mostrará la consolidación de nuestra investigación, la respuesta obtenida a nuestra interrogante inicial y el esquema final del modelo de estudio de la cultura organizacional.

## 1. La cultura organizacional y sus implicaciones en el desempeño

Ya hemos mencionado que la cultura organizacional en INTEGRAREC es débil y que se encuentra en formación. El diagnóstico que realizamos sobre nuestro tema de estudio nos condujo a segmentar a la organización en tres niveles, el primero estaría integrado por los miembros del consejo administrativo, sus aportes resultaban de gran interés para la investigación, ya que representa la parte estratégica de la integradora y como tal era necesario identificar los aspectos culturales que comparten, y en consecuencia los que se pretenden instituir en la organización. Los siguientes niveles jerárquicos, los gerentes, mandos medios y operativos, nos permitieron analizar y contrastar todo el cúmulo de valores, mitos, ceremonias, ideologías, historias y léxicos (lenguaje) expuestos de manera inicial.

Las organizaciones que cuentan con una cultura fuerte, que genera cohesión e identidad entre sus integrantes se caracterizan por poseer costumbres y valores ampliamente aceptados, los cuales fueron interiorizados por sus miembros

durante su uso cotidiano, es decir, que fueron reforzados por medio de las prácticas, demostraron su utilidad y en consecuencia fueron adoptados como un mecanismo legítimo de comportamiento.

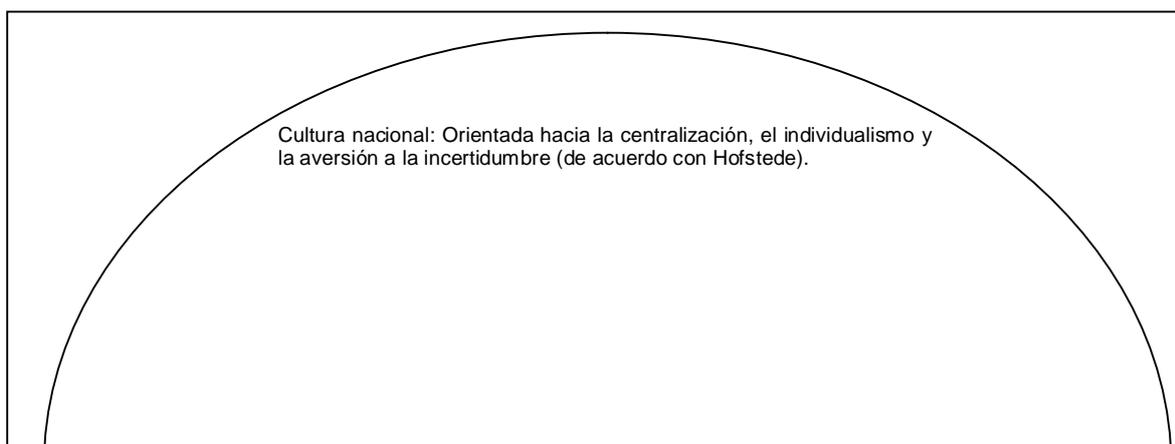
En INTEGRAREC, a casi un año de su creación, no se han establecido estos mecanismos de refuerzo, se percibe una profunda separación entre las organizaciones integradas, originada por los conflictos entre los miembros del consejo y la falta de comunicación entre todas sus áreas componentes. Todas las personas que trabajan en esta integradora saben que han experimentado un proceso de reestructuración, que actualmente trabajan para una nueva organización, denominada INTEGRAREC, sin embargo, nadie les explico el porqué de la transformación, cuáles son sus ventajas, que beneficios se esperan y mucho menos como se administraría a la integradora. En consecuencia, el “trabajo en equipo” al que tanto hacen alusión en el consejo administrativo no se manifiesta, todo esto da como resultado que en cada una de las organizaciones integradas se lleven a cabo actividades aisladas, intensificándose el trabajo de las plantas de producción mejor equipadas y desestimando a las que cuentan con menores capacidades de manufactura, justificando este comportamiento en la falta de “calidad” con la que se fabrican los productos en estas ultimas, a pesar de que se afirma que la “calidad” es uno de los valores angulares de la integradora, que en sentido estricto debería permear a toda la organización.

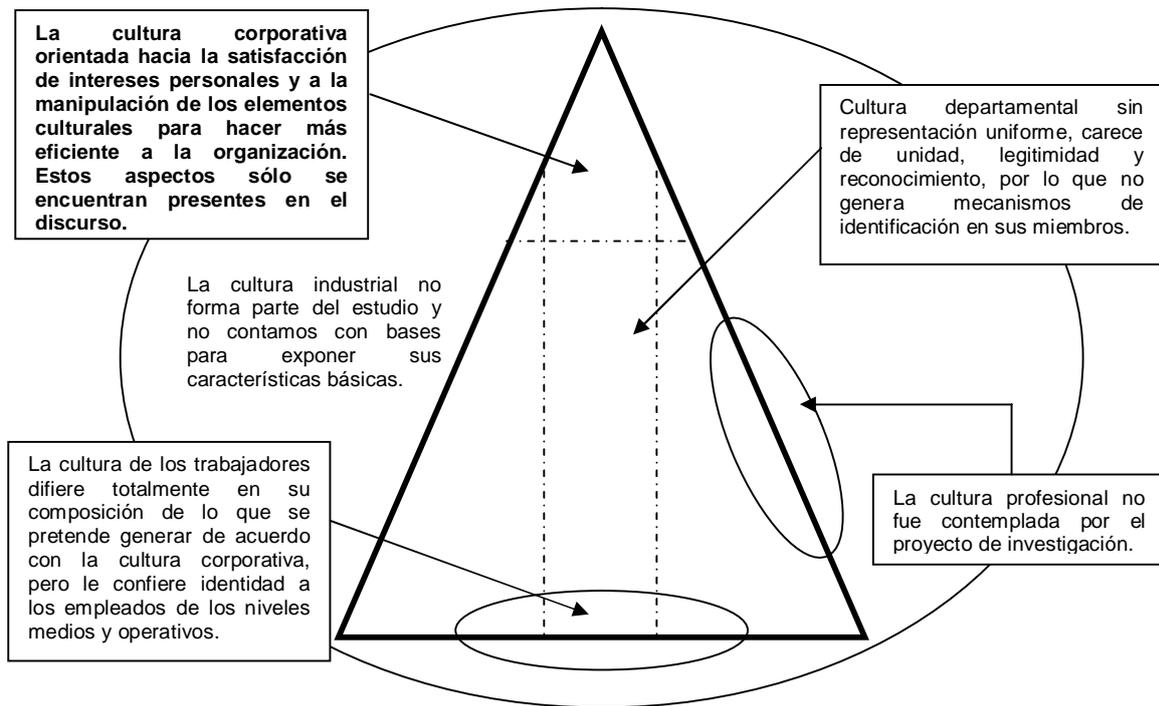
Todo lo anterior da como resultado que los valores no sean llevados a la practica por los empleados, puesto que estos conceptos guía no han tenido la oportunidad

de demostrar su utilidad en la solución de problemas; en consecuencia cada organización integrada ha creado una interpretación burda de los mismos, difiriendo de manera significativa de la interpretación que debería de hacerse de cada uno de ellos.

Además, los valores reconocidos por los miembros de la INTEGRAREC, como la calidad, honestidad, responsabilidad y el trabajo en equipo descritos en la tabla 11, pudieron ser interiorizados de manera anterior al proceso de la integración, esta aseveración descansa en el hecho de que la definición de estos elementos difiere significativamente entre cada organización integrada. Por lo tanto los valores no son los elementos unificadores que deberían ser para poder hablar de una cultura organizacional consolidada. A pesar de la situación descrita anteriormente, podríamos afirmar que existe un cierto nivel de unificación e identificación dado por los valores, cuando menos en el ámbito estratégico, es decir, entre los consejeros administrativos y los gerentes, sin que estos sean aplicables en estricto sentido a toda la organización. En otras palabras y de acuerdo con el esquema de Alvesson (1992) de los niveles de cultura, es posible identificar un sentido de afinidad en los aspectos referentes a la cultura corporativa, los cuales se describen a continuación.

#### Esquemmatización de los niveles de cultura en INTEGRAREC





Fuente: Elaboración propia con base en el modelo de los niveles de cultura de Alvesson

Los valores culturales identificados en el nivel gerencial son, calidad, honestidad, responsabilidad, compromiso, mejora continua, satisfacción al cliente, satisfacción al cliente, trabajo en equipo, excelencia, creatividad, respeto e innovación, los consideramos como cultura corporativa y no como cultura organizacional porque manifiesta los intereses de un sector particular, en este caso del estratégico, los cuales pretenden ejercer cierta manipulación sobre las variables culturales, orientándolas hacia la consecución de los objetivos y metas de la integradora, recordemos que Deal y Kennedy (1982), proponían que una cultura fuertemente arraigada se presenta cuando todos los miembros de la organización conocen las metas y trabajan para cumplirlas. De manera opuesta, la cultura organizacional no

pretende manipular, por el contrario intenta comprender todos esos valores que dan sentido e identidad a la organización.

Estos valores llegan a impactar en el nivel gerencial, a excepción de la satisfacción al cliente, excelencia, creatividad y la innovación.

Es factible justificar la identificación de un mayor número de valores en este nivel por la continua interacción que se establece entre estos dos niveles, pues el consejo se encarga de la planeación estratégica, la definición de objetivos, valores culturales, entre otros aspectos, y los gerentes asumen todos los procesos requeridos para su implementación.

Para que los valores culturales de INTEGRAREC lleguen a permear a toda la organización es necesario establecer mecanismos de refuerzo que en primer lugar propicien el establecimiento de practicas que enfatizen la utilidad de estos valores en las actividades cotidianas de la organización; en segundo lugar se debe establecer un sentido de unidad entre las organizaciones integradas, propiciando el trabajo en equipo, dejando atrás todos los conflictos e intereses particulares; de antemano sabemos que esta situación es bastante utópica, pero favorecería de manera importante al desarrollo de una cultura organizacional sólida, además de que el consejo administrativo tiene que reconocer la importancia de este tema, por lo que este estudio les permitirá identificar la forma y la profundidad del impacto que las variables culturales generan en la integradora.

Los valores no constituyen la única variable en estudio, por el contrario, tratamos de identificar mitos, los cuales fueron trasladados a la percepción e interpretación de conceptos como la estrategia, calidad, valoración del trabajo de los empleados, normas y políticas, al mismo tiempo reconocimos la ideología, rituales, ceremonias, historias y lenguaje.

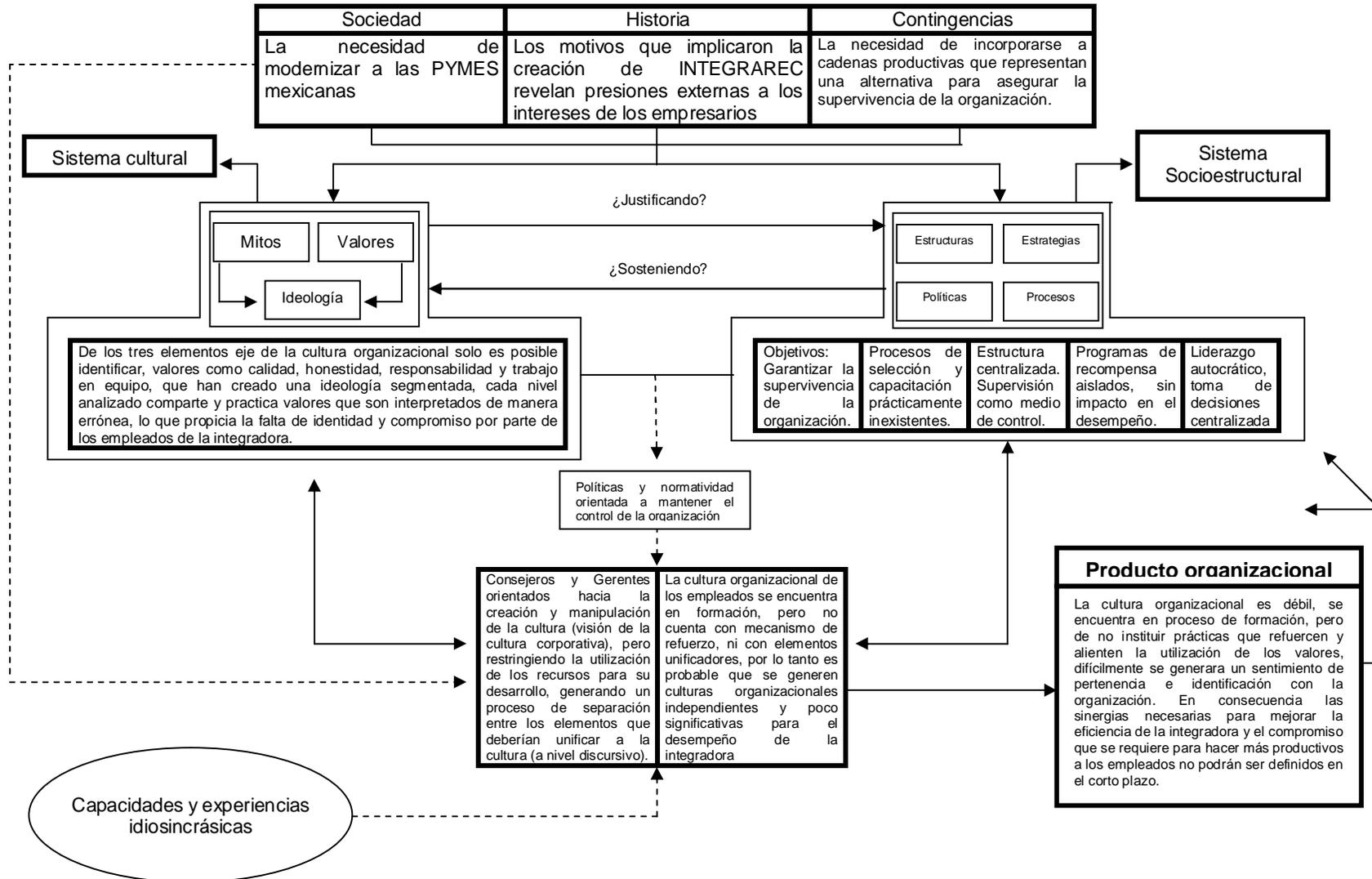
De todas las variables bajo análisis la más representativa fue el lenguaje, sin embargo este factor por sí solo no puede generar cohesión, ya que únicamente se limita a la forma en la que las personas relacionan e identifican procesos de trabajo, por lo que área de influencia se ve muy limitada.

Como ya hemos mencionado, el lenguaje es el único icono unificador de la cultura organizacional de INTEGRAREC, ya que la terminología utilizada para hacer referencia a las herramientas, procesos y departamentos, es aplicable a todas las organizaciones integradas y a todos los empleados en los diferentes niveles. No obstante el lenguaje por si solo no puede ser la base de la cultura, requiere que las demás variables se desarrollen de manera paulatina.

De la misma manera que el lenguaje, las ceremonias podrían convertirse en un elemento unificador, pero se requiere la implementación de eventos a escala general que otorguen reconocimiento a los empleados, y no dejarlos de manera aislada, como sucede en la actualidad, puesto que al ser compartidas por sus integrantes las ceremonias contribuyen al fortalecimiento de la identidad, además, incrementan el nivel de compromiso con los objetivos de la organización.

La identificación precisa de las relaciones culturales y sus efectos sobre el funcionamiento de esta organización han sido estructuradas en el Esquema conceptual de estudio de la cultura organizacional realizado por Allaire y Firsirotu (1992). La manera en la que interactúan los elementos culturales se especifican detalladamente en la siguiente página.

### Relaciones Culturales establecidas en INTEGRAREC



Elaboración propia con base en el modelo de Allaire y Firsirotu (1992)

Las interrelaciones entre los elementos descritos, sistema cultural, socioestructural y los aspectos históricos, sociales y contingentes tienen las siguientes implicaciones.

- De acuerdo con el método heurístico de estudio, la sociedad, el pasado y las contingencias, analizadas desde una perspectiva diacrónica, crean un conjunto de factores que influyen de manera general en la organización. Estos elementos históricos que tienen relación directa con el estudio de la cultura organizacional como un factor externo no se abordaron completamente en la investigación, porque no representan nuestro objetivo central, pero resulta necesario reconocer la importancia de estas variables y su posible influencia sobre las relaciones en la integradora.
- La interacción del sistema cultural y el socioestructural crea una relación de dependencia directa entre estos elementos, puesto que el primero justifica la existencia del otro; el sistema cultural da legitimidad y valor a las estructuras, estrategias, políticas y procesos, para que los miembros de la organización puedan sentirse identificados con la integradora. No obstante, esta relación ideal no se encuentra presente, la cultura no es lo suficientemente fuerte como para generar una identidad colectiva, en consecuencia se genera un escenario de desconcierto, puesto que dentro de los procesos de cambio en los que la organización se encuentra inmersa, no es posible distinguir un solo elemento unificador que de sentido a las acciones que están llevando a cabo.

- Como resultado de la presencia de los dos factores explicados anteriormente, la identificación e interiorización de los valores se ha visto interrumpida. No ha sido posible institucionalizar prácticas que contribuyan al sólido establecimiento de las variables culturales, consecuentemente, los tres elementos estudiados (consejeros, gerentes y mandos medios – operativos), han establecido comportamientos, actitudes y objetivos poco compatibles, esta situación afecta directamente al desempeño de la organización, ya que no existe ningún elemento cultural con la suficiente fuerza para unificar los esfuerzos y dirimir las diferencias entre los actores organizacionales.

Por lo tanto, después de analizar las relaciones existentes entre las variables culturales en nuestro caso de estudio, llegamos a la conclusión de que la cultura organizacional en INTEGRAREC no es representativa ni genera identidad en sus empleados, debido a que aún se encuentra en la fase inicial del proceso de creación. Además, pudimos identificar que este tema no atrae el interés del nivel directivo, puesto que se resta importancia a un aspecto que no genera rendimientos en el corto plazo, y que por si fuera poco no crea beneficios tangibles o alguna clase de valor agregado a la inversión de los accionistas.

Sin embargo, la cultura organizacional afecta directamente al desempeño de la organización, ya que contribuye a la regulación del comportamiento del factor humano, de acuerdo con Robbins (1983), las relaciones humanas en la

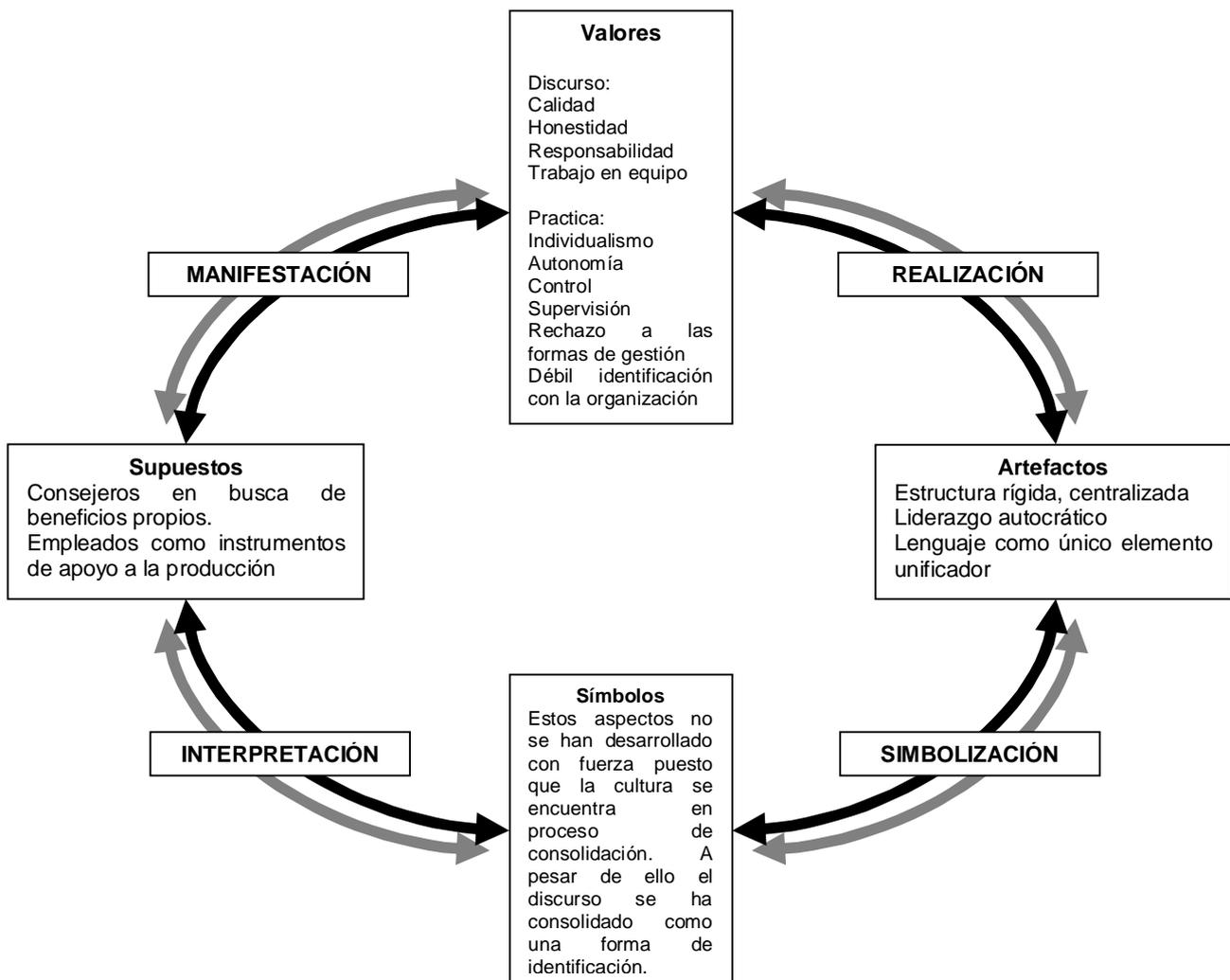
organización establecen valores y significados que condicionan la consecución de los objetivos, por medio de un proceso que este autor denomina efectividad organizacional. Partiendo de este punto de vista, las sinergias que contribuyen a la consecución de los objetivos están directamente relacionadas con la capacidad de establecer acuerdos entre las áreas funcionales de la organización; acuerdos que no se encuentran presentes en INTEGRAREC, por el contrario, existen una serie de conflictos que han comenzado a dividir a la integradora. La cultura organizacional podría funcionar como un elemento unificador, que permitiera el establecimiento de convenios, siempre y cuando estuvieran involucrados los valores, pero como esta situación no se ha consolidado, cada nivel actúa de acuerdo a intereses propios, mientras que el consejo administrativo y los gerentes se obsesionan con la idea de generar el mayor valor posible a su capital, los niveles medios y operativos se preocupan por no perder una fuente de ingreso que les proporcione estabilidad, pero sin comprometerse a desarrollar su mejor esfuerzo, ya que perciben que los beneficios no impactaran a la organización en su conjunto, y no pretenden convertirse en una herramienta que contribuya al enriquecimiento de los accionistas, a quienes catalogan de explotadores.

Otro aspecto que nos permitiría analizar la falta de cohesión en la cultura organizacional de INTEGRAREC es el modelo que Schein (1992) propone para el análisis de las relaciones culturales, el cual ha sido modificado por Hatch 1993, y que presentaremos para finalizar con nuestras conclusiones

## 2. La cultura organizacional revelaciones finales

Hemos analizado las relaciones culturales desde una perspectiva sincrónica en INTEGRAREC, sin embargo Hatch (1993) le ha incorporado al estudio una perspectiva dinámica que se representa en el siguiente esquema.

### El modelo dinámico de estudio de la cultura en INTEGRAREC



Elaboración propia con base en el modelo Hatch (1993)

El proceso de interiorización de los valores culturales sigue cuatro etapas, partimos de los valores, los cuales deben de ser identificados por medio del proceso de manifestación, en donde deberán demostrar su utilidad para la solución de problemas.

Esta fase del arquetipo no ha sido consolidada en INTEGRAREC, ya que los valores de la organización sólo se han quedado en el papel, además la forma en la que los empleados definen a los cuatro valores expuestos en el modelo nos permite afirmar que fueron interiorizados de manera anterior al proceso de integración.

Como consecuencia los supuestos (segunda etapa del modelo), que deberían establecer relaciones entre los grupos con base en la forma de percibirse, han generado una serie de valores particulares.

- Para el nivel directivo los valores deben orientar a los empleados hacia la consecución de los objetivos de la organización (cultura corporativa).
- Los empleados son percibidos como un instrumento más de la producción, por lo que se deben establecer mecanismos de control que permitan incrementar la eficiencia (visión mecanicista de la organización).

- La interpretación de los empleados que forman parte de los mandos medios y puestos operativos, con respecto a los valores que implementan los gerentes y consejeros administrativos, se limita a observarlos como un mecanismo de explotación con el que se pretende convencerlos para realizar un máximo esfuerzo sin recibir recompensas tangibles (proceso de resistencia).

Como resultado los valores no representan ni generan identidad en los miembros de la organización, por el contrario son rechazados ya que se les percibe como un instrumento de control.

Los símbolos (tercera fase del modelo) que se apoyan en los valores y que se refuerzan con el proceso de interpretación no han logrado arraigarse, ya que los valores de la cultura organizacional son débiles, difieren en cuanto a su interpretación y utilidad, por lo que el consenso no se encuentra presente entre las organizaciones integradas. Por lo tanto la identificación de los iconos simbólicos es prácticamente imposible de realizar.

Por último, los artefactos (cuarta etapa) como la estructura, el liderazgo y el lenguaje (único elemento cultural compartido por los miembros de la integradora), pierden significación, una vez que la base de la cultura organizacional, los valores, no ha sido debidamente establecida. Es en esa etapa en donde se rompe completamente con el esquema, porque el último proceso, de realización, jamás

llega a presentarse, rompiéndose el ciclo de estructuración de la cultura organizacional.

La formación de la cultura organizacional de INTEGRAREC se encuentra atravesando un momento crítico, en oposición a lo que debería ser (un elemento unificador), esta generando un mecanismo de separación, el cual ha sido alentado por los conflictos internos de la integradora. Todo estos factores comprometen la supervivencia de la organización, que fue uno de las principales argumentaciones que justificaron la creación de esta Empresa Integradora.

A pesar de que se esperaba que con la creación de INTEGRAREC el panorama luciera más alentador para las organizaciones integradas, los resultados distan mucho de ser los que el consejo administrativo esperaba obtener, la falta de conocimientos con respecto a la estructuración y administración de la organización, la resistencia a cooperar olvidando intereses personales, él haber ignorado por completo los mecanismos de consolidación de una Empresa Integradora, la falta de acuerdos entre los accionistas y sobre todo la ausencia de una cultura organizacional que unifique y de sentido a las partes de INTEGRAREC, están conduciendo a la organización a la desaparición.

Para profundizar aún más el análisis presentaremos las relaciones existentes entre la cultura organizacional identificada en INTEGRAREC y su relación con el funcionamiento de la organización.



Los resultados obtenidos con el estudio de la cultura organizacional como una variable interna y desde una perspectiva sincrónica, nos ha permitido identificar las relaciones que impactan al desempeño de la integradora y que pueden ser resumidas en los puntos siguientes.

- La cultura organizacional influye directamente en las relaciones laborales, generando una mayor o menor productividad dependiendo del nivel de interiorización de los elementos culturales. Debido a que una organización que conoce y practica sus valores tiende a establecer mecanismos de regulación sobre el comportamiento de las personas.
- La honestidad y el nivel de compromiso de un individuo con respecto a su trabajo contribuyen a mejorar el nivel de eficiencia, puesto que favorece al establecimiento de relaciones sinérgicas.
- Aunque la calidad representa un concepto subjetivo, este se relaciona con la forma de realizar el trabajo, cada organización establece estándares de calidad específicos, que en ocasiones llega a impactar al comportamiento de los individuos, llevando la práctica de este valor a su vida cotidiana.
- El trabajo en equipo requiere del establecimiento de procesos de comunicación y cooperación que permiten realizar el trabajo de manera eficaz, este valor resulta ser determinante dentro de una Empresa

Integradora, que debe planear, organizar y dirigir el trabajo de diferentes organizaciones.

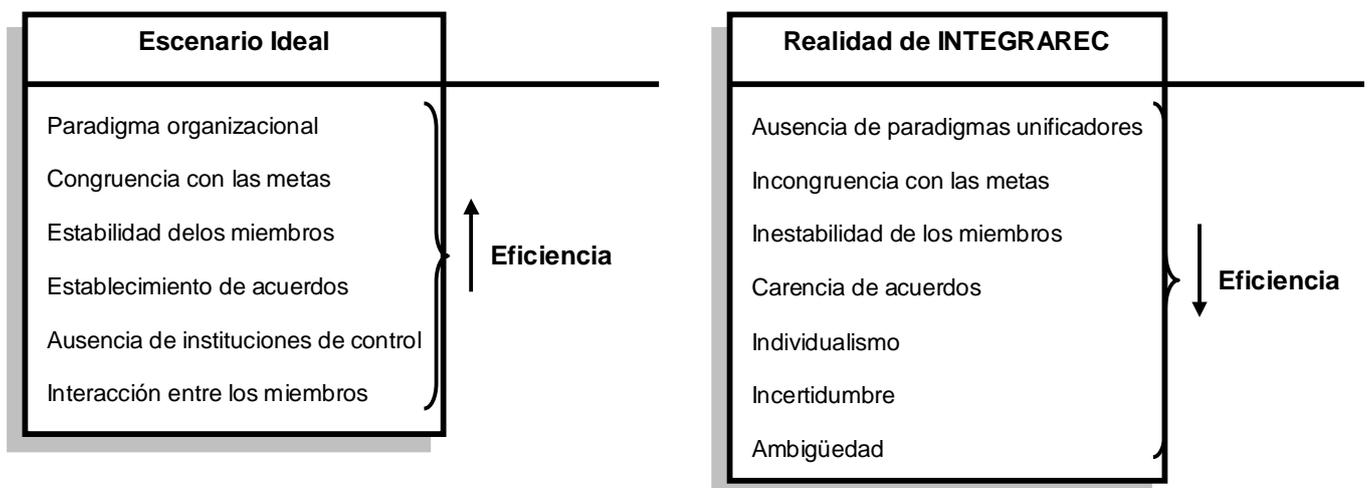
De acuerdo con la perspectiva de Wilkins y Ouchi (1983), una organización con una cultura eficiente posee grupos que comparten elevados nivel de congruencia con las metas y objetivos organizacionales, que les permiten interactuar sin la necesidad de supervisión o de estrictos mecanismos de control, además de contar con un paradigma general que contribuye a determinar cuales son las acciones prioritarias que generaran un beneficio colectivo, ésta situación es la que explica la disposición y la motivación de los miembros para orientar sus esfuerzos hacia la búsqueda del bienestar común. Para que en una organización se presenten relaciones de este tipo es necesario establecer ciertas condiciones de operación como:

- Estabilidad de los miembros de la organización
- La ausencia de instituciones sociales que se contrapongan a los valores de la cultura organizacional
- Interacción entre los miembros de la organización

Por lo tanto, la cultura organizacional requiere del desarrollo y constante mantenimiento de acuerdos entre los grupos de la organización que contribuyan a contrarrestar la ambigüedad y la incertidumbre.

En el caso de INTEGRAREC, no se encuentran presentes los elementos que de acuerdo con Wilkins y Ouchi son determinantes para la eficiencia de la organización. En primer lugar, esta organización carece de un paradigma que oriente los esfuerzos de los grupos hacia la búsqueda del bienestar colectivo, por el contrario uno de los elementos más destacados de la cultura en INTEGRAREC es el individualismo con el que se conducen los consejeros, gerentes y el personal en general. En segundo lugar, la congruencia con las metas es completamente inexistente, estos autores postulan que la cultura organizacional no puede ser desarrollada bajo condiciones continuas de incongruencia con los objetivos y las metas, pero en INTEGRAREC los conflictos que se presentan en el consejo administrativo generan elevados niveles de incertidumbre, creando una profunda ambigüedad que solo contribuye a la disociación del trabajo en equipo y de las actividades que deberían contribuir a alcanzar las metas esperadas. Esta situación se resume de la siguiente manera:

### Relación Entre Cultura Organizacional y Eficiencia en INTEGRAREC



Fuente: Elaboración propia

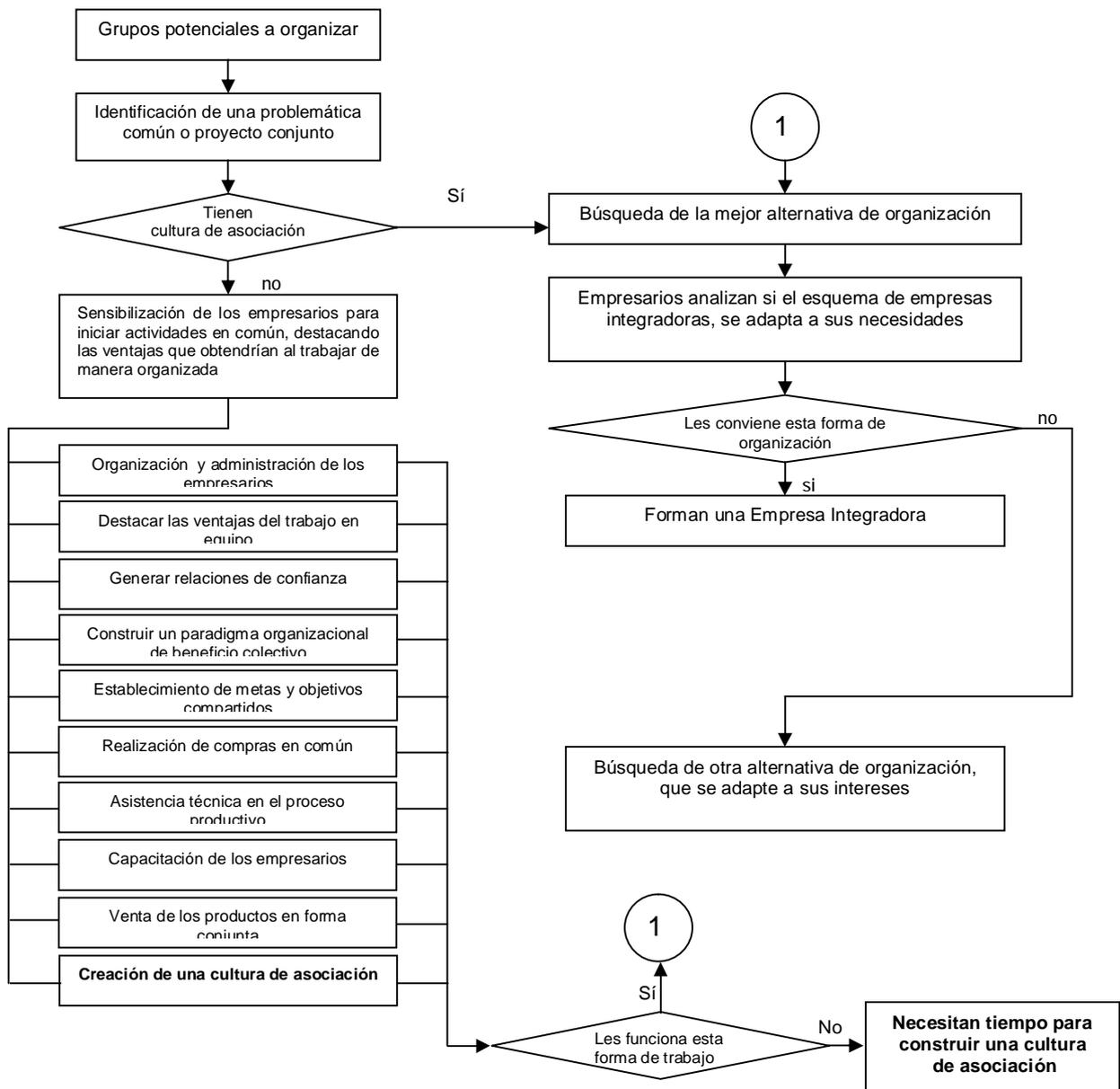
El análisis de la cultura organizacional en INTEGRAREC nos permitió conocer una característica poco explorada en las organizaciones (las relaciones entre las variables culturales y la eficiencia de la organización), que puede explicar el éxito o fracaso de los modelos de industrialización que el gobierno pretende implementar para modernizar y hacer más competitivas a las PYME.

Para implementar un modelo de cooperación empresarial como la Empresa Integradora, se requiere analizar detalladamente las características de las organizaciones que pretendan integrarse, puesto que en el caso italiano prevalecía un espíritu de cooperación ampliamente compartido por los empresarios de ese país, esta característica no es predominante en la filosofía empresarial mexicana que se orienta hacia la desconfianza y el individualismo (especialmente en el caso de las PYME), por otra parte el periodo de vida de estas organizaciones suele ser muy corta, situación que compromete el establecimiento de relaciones de cooperación. No obstante la profunda brecha que existe en el conocimiento de los factores organizacionales, la mayor parte de los estudios se han enfocado a aclarar las relaciones existentes entre variables económicas y de productividad, restando importancia a los aspectos como la cultura, el poder, los procesos de cambio, el institucionalismo, entre muchos otros factores que podrían aclarar el éxito o fracaso de los diferentes programas que se pretenden implementar en la búsqueda de la modernización y competitividad empresarial.

Las instituciones gubernamentales (SECOFI) crearon un mecanismo de decisión que tenía por objetivo guiar de principio a fin a los empresarios que estuvieran

interesados en asociarse bajo la forma de empresa integradora (ver pág. 67), sin embargo, existen algunos elementos que deberían ser tomados en cuenta y que se omiten en este modelo de apoyo, el cual será reestructurado a continuación.

### Mecanismo de decisión para la conformación de una Empresa Integradora



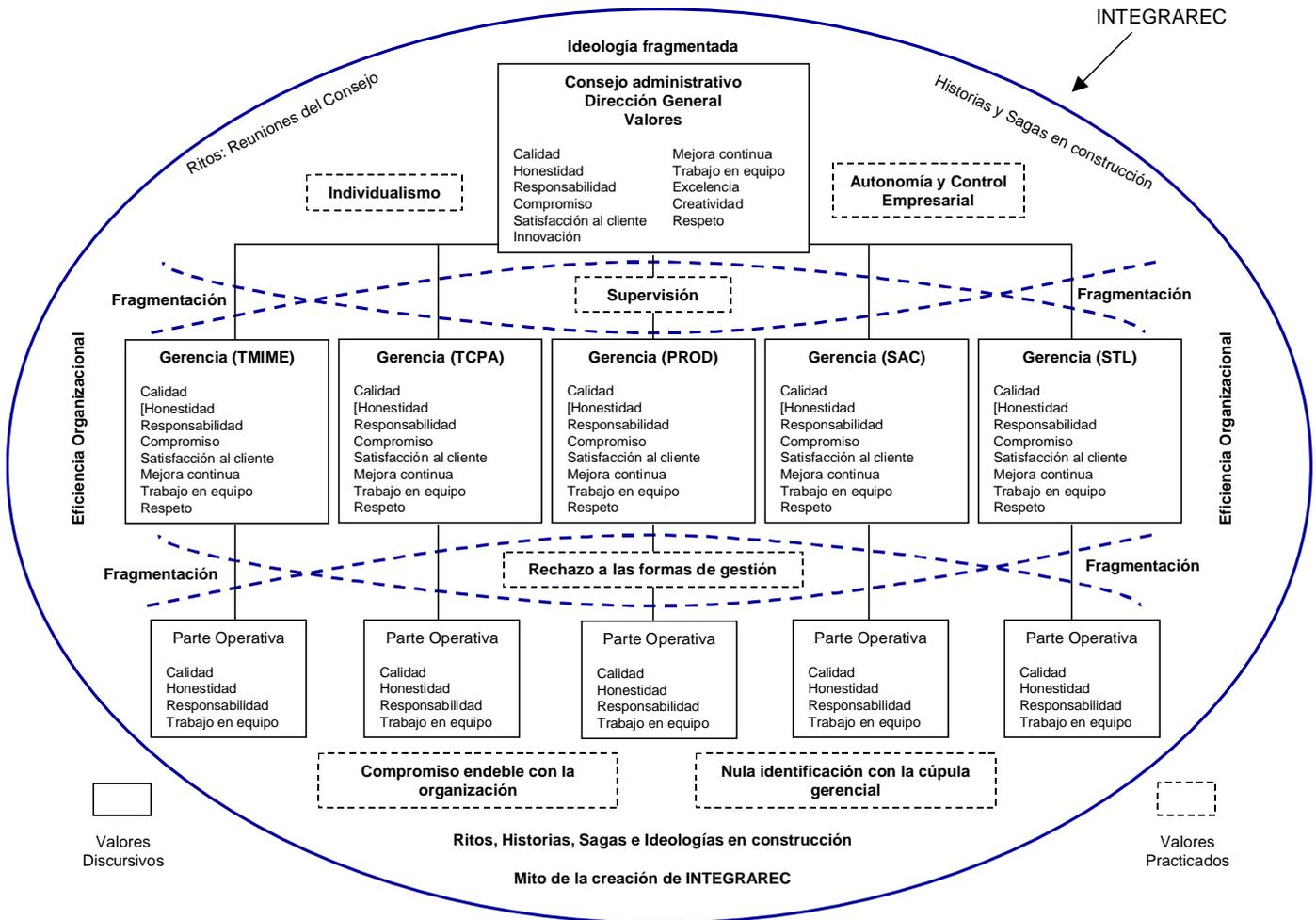
Fuente: Elaboración con base en el esquema de SECOFI

A pesar de que el esquema original hacía énfasis en la creación de ventajas con base en el trabajo en equipo, no tomaba en cuenta los dos aspectos fundamentales para establecer una organización eficiente, la creación de un paradigma en el que se destaque el beneficio colectivo y el establecimiento de metas y objetivos compartidos, los cuales permitirán la consolidación paulatina de una cultura organizacional que impacte de manera positiva a la eficiencia de la organización.

Lo anterior nos brinda una primera explicación y nos permite visualizar la razón por la cual este tipo de modelo de organización ha experimentado problemas al momento de su consolidación, para ser más específicos, en el caso de INTEGRAREC, se adolece de elementos que guían y orientan las actividades de los individuos dentro de la organización. La falta de acuerdos, el individualismo y la ambigüedad son variables que generan elevados niveles de incertidumbre, que están provocando el desgaste de esta organización.

Durante el desarrollo de nuestra investigación decidimos construir a partir de la estructura general de INTEGRAREC un modelo en el que se presentan las relaciones existentes entre las diferentes empresas integradas y los efectos que la cultura organizacional ejerce sobre la organización. Se destacan dentro del esquema factores como el individualismo, la autonomía, el control y la supervisión. Como ya hemos mencionado, la manifestación de estos valores no reconocidos en el discurso ha generado en la organización un elevado nivel de incertidumbre que ha repercutido en el rechazo a las formas de gestión.

## Cultura Organizacional de INTEGRAREC



Elaboración propia con base en los datos generados por la investigación y en las observaciones realizadas por el

La fragmentación de la cultura organizacional en INTEGRAREC se explica por la falta de elementos que generen cohesión y sentido de pertenencia en los trabajadores, además, los constantes conflictos de intereses y la pugna por el control de la organización por parte de los miembros del consejo administrativo han contribuido a profundizar esta separación entre las empresas integradas. Por otra parte, los valores discursivos no contribuyen al establecimiento de relaciones sinérgicas, su alcance se limita a arengas, oratorias y charlas personales que

difícilmente impactan al accionar de la organización. Esta ambivalencia en sí misma representa uno de los obstáculos centrales para la implementación de este tipo de modelos, ya que los empresarios mexicanos no han desarrollado la capacidad del trabajo en equipo y la confianza, dos aspectos clave para el desarrollo de este tipo de organizaciones (comparados con los empresarios italianos, de donde deriva este modelo de organización).

Las características básicas con las que las PYME deben contar para formar parte de un proceso de integración y cooperación empresarial parecieran no estar completamente arraigados en los empresarios mexicanos, a quienes se les dificulta ceder el control sobre sus organizaciones, además, existe una fuerte orientación hacia el individualismo, a desconfiar en el trabajo de los demás. Los rasgos característicos y las diferencias entre el modelo italiano de Empresa Integradora y la realidad de las organizaciones mexicanas se presenta a continuación.

**El modelo italiano:**

- Cooperación empresarial
- PYMES organizadas en red
- Flexibilidad
- Actividad industrial con base en conocimientos técnicos
- Especialización artesanal
- Estandarización de procesos
- Bajo costo de mano de obra
- Sistemas empresariales bajo el liderazgo de una empresa coordinadora

**INTEGRAREC:**

- Autonomía
- Control empresarial
- Individualismo
- Centralización
- Organización con base en intereses personales
- Bajo costo de mano de obra
- Estandarización de procesos
- Especialización
- Actividad industrial con base en conocimientos técnicos
- Subordinación con respecto a un grupo de empresarios con recursos y poder

**El caso puebla:**

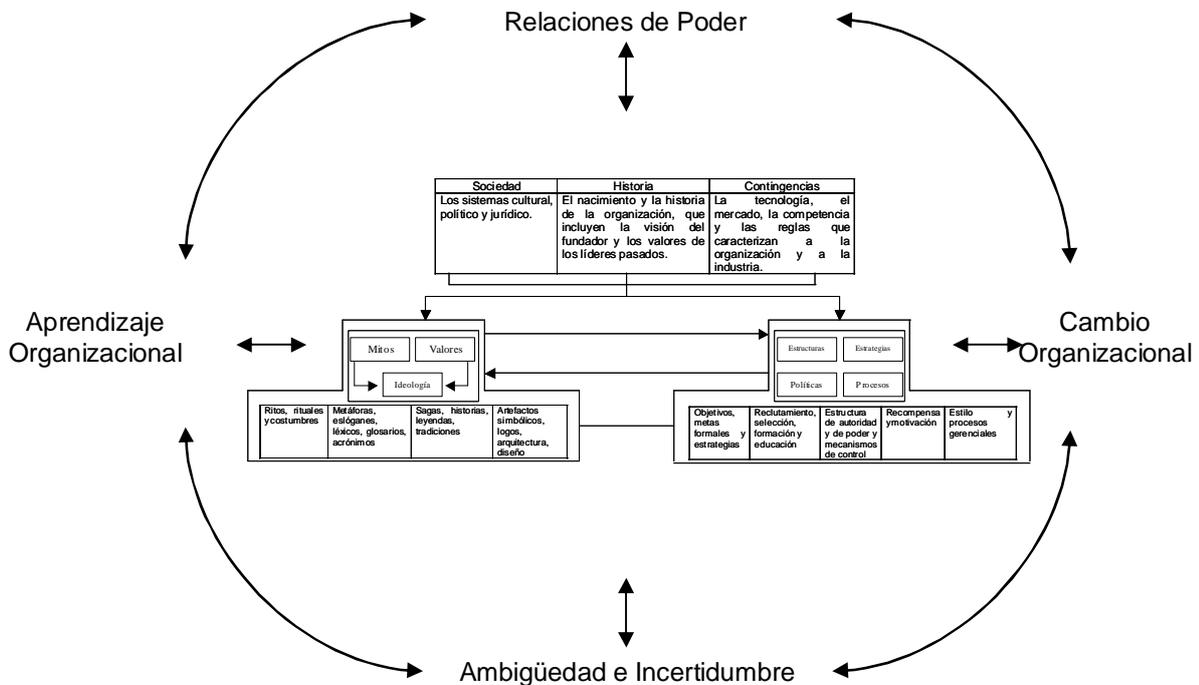
- Cooperación empresarial
- Creación de talleres asociados
- Actividad industrial con base en conocimientos técnicos
- Especialización artesanal
- Estandarización de procesos
- Bajo costo de mano de obra
- Flexibilidad
- Subordinación con respecto a una empresa líder

Todos los elementos que han sido expuestos en este caso de estudio demuestran que la cultura organizacional es un factor con un peso determinante al momento de establecer modelos de cooperación empresarial, debido a que revela las características inherentes a las formas de gestión y operación de los empresarios mexicanos. Esta situación nos permite aseverar que *para evaluar e implementar modelos de organización como la EMPRESA INTEGRADORA se requiere de la generación de nuevos estudios que traigan a la luz el comportamiento e influencia de factores como la cultura, el poder, el institucionalismo, el cambio organizacional, el aprendizaje organizacional, la ambigüedad, entre muchos otros factores que pueden explicar la realidad y problemática de nuestras organizaciones.*

Finalmente debemos reconocer algunas de las limitantes de nuestro estudio. Al tratarse de un análisis sincrónico de la cultura organizacional, estudiamos las relaciones presentes, pero desconocemos en cierta medida los antecedentes históricos que las generaron; ésta relación constituye en sí misma una veta de investigación. Por otra parte, el análisis de variables como el poder nos brindaría la oportunidad de evaluar a fondo la naturaleza de los conflictos que se presentan en INTEGRAREC y que están atentando contra su supervivencia, de la misma manera y gracias a la interdisciplinariedad de una ciencia como los estudios organizacionales, es posible analizar elementos sociológicos y psicológicos que determinan el accionar y la naturaleza de las relaciones personales dentro de la organización

Sin embargo, estas limitaciones pueden convertirse en vastas áreas de investigación, el siguiente esquema presenta una serie de relaciones que pueden establecerse para conocer con mayor profundidad la naturaleza de nuestras organizaciones y a partir de ellas generar modelos alternativos para fortalecer el desarrollo de las PYMES.

### Aportes Teóricos al Análisis Organizacional a Partir del Estudio de la Cultura Organizacional



Todos estos elementos deberán ser analizados desde la visión organizacional, pues la finalidad de las investigaciones que se realizan en esta área de estudio es la de manifestar y dar a conocer factores, variables, y demás fenómenos que no han sido debidamente explorados y que nos permiten explicar el comportamiento y generar nuevos conocimientos con respecto a nuestras organizaciones.

## Bibliografía

- Abravanel, Allaire, Firsirotu et al (1992) Cultura Organizacional. Aspectos teóricos, prácticos y metodológicos, Legis, Colombia.
- Alba Carlos. (1995) La utilidad de lo Minúsculo, El colegio de México, México.
- Alvesson, Mats y Berg, Olof. (1992) Corporate culture and Organizational Symbolism. De Guyter, New York.
- Arias Galicia Fernando. (1991) Introducción a la metodología de investigación en las ciencias de la administración y del comportamiento. Trillas, México.
- Arriaga Navarrete, Rosalinda, Raúl Conde H. y José L. Estrada L. (1996) "Las formas asociacionistas para la micro, pequeña y mediana industria en México: Una evaluación de la empresa integradora", Análisis Económico, Vol. XIII, Núm. 29, pp. 3-28, México.
- Aubert Nicole y Gaulejac Vincent, D. (1993) El coste de la excelencia. Del caos a la lógica o de la lógica al caos, Paidós, Barcelona.
- Barba Álvarez Antonio, Pedro C. Solís Pérez. (1997) Cultura en las organizaciones. Enfoques y metáforas en los estudios organizacionales. Vertiente, México.
- Barba Álvarez Antonio. (2002) Calidad y cambio organizacional: ambigüedad, fragmentación e identidad. El caso de LAPÉM de CFE. UAM, México.
- Bianchi, P. (1988): "Competencia dinámica, regiones industriales e intervención local", Economía industrial, N° 260, Marzo-Abril, pp. 25 -31.
- Bianchi, P. (1993), "Industrial districts and industrial policy: The new european perspective" Journal of Industry Studies, Vol. 1, pp. 16 – 29.
- Bianchi, P. (1999), Innovación y territorio: Políticas para las pequeñas y medianas empresas, Jus. México, 1999.
- Christensen, Edwar W, y Gordon, George. (1999) "An exploration of Industry, Culture and Revenue Growth", en organizations studies, 20/3.
- De la Rosa Albuquerque, Ayuzabet (2000) "La micro, pequeña y mediana empresa en México: sus saberes, mitos y

- problemática”, en revista *Iztapalapa*, Año 20, Núm. 48, Enero-Junio, págs. 183-220.
- Deal Terrence E. y Kennedy Allan A. (1982) *Corporate cultures. The rites and rituals of corporate life*, Addison Wesley, USA.
- Domínguez Ríos Ma. Del Carmen D. BUAP. (2002) *La cooperación interempresarial, El caso de Puebla*, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, México.
- Espinosa Monica y César Medina. (1998) “Cultura organizacional: Dos caras de un mismo servicio”, en *Gestión y Estrategia*, Número 14, México julio – diciembre.
- Etkin Jorge, Leonardo Schvarstein. (1992) *Identidad en las Organizaciones*, Paidós, México.
- Fernández Arena José. (1991) *Elementos de Administración*, Editorial Diana, México.
- Gibson James L, Ivancevich John M, Donnelly James H. (1997) *Las organizaciones, comportamiento, estructura procesos*. Mc Graw Hill, Colombia.
- Gómez Arturo, “Micro, pequeñas y medianas empresas las más afectadas”, *El financiero*, 8 de abril de 1996, p. 24.
- Gunderman Kröll Hans. (2001) “El método de los estudios de caso”, en Tarres M. Luisa. Coordinadora, *Observar comprender y escuchar sobre la tradición cualitativa en la investigación social*, pp. 251-288. Porrúa, México.
- Gutiérrez Juan y Delgado Manuel. (1995) “Teoría de la observación”, en Gutiérrez Juan y Delgado Manuel (Coordinadores), *Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales*, pp. 141-173. Paidós, España.
- Guzmán Valdivia Isaac. (1977) *La sociología de la empresa*, México.
- Hall Richard H. (1983) *Organizaciones: Estructuras y Procesos*, Prentice Hall, Madrid.
- Harold Koontz y Heinz Weihrich. (1990) *Administración*, Mc Graw Hill, México.
- Hatch Mary J., Majken Schultz. (1996) *Scaling the Tower of Babel: Relational Differences Between Identity, Image, and Culture in Organizations*.
- Hatch, Mary Jo. (1993) “The dynamics of organizational culture”, *Academy of Management Review*, vol. 18, núm. 4, pp. 657-693.
- Hernández Sampieri Roberto et al. (1991) *Metodología de la investigación*. MC Graw Hill, México.

- Hofstede Geert (1997), *Cultures and organizations, Software of the Mind*, Mc Graw Hill.
- Hofstede Geert. (1984) *Culture´s Consequences*, Sage, Londres.
- INEGI, Censos económicos 1999, en [www.inegi.gob.mx](http://www.inegi.gob.mx)
- Lincoln L. Chao. (1982) *Estadística para las ciencias administrativas*. MC Graw Hill, México.
- Manual de capacitación para los nuevos colaboradores, INTEGRAREC, México. (2003)
- Martin Joanne. (1992) *Cultures in Organizations* Oxford University press. New York.
- Mintzberg Henry (1991), *Mintzberg y la dirección*, Díaz de Santos, Madrid, España.
- Mintzberg Henry (1999), *Safari a la estrategia*. Garnica, México.
- Montaño H. Luis. (2000) “La dimensión cultural de la organización elementos para un debate en América Latina”, en de la Garza Toledo, *Tratado latinoamericano de sociología en el trabajo*, El colegio de México, México.
- Montoya Alejandro J. (2000) *Formas de organización e innovación tecnológica en las pequeñas empresas*. Nacional Financiera, México.
- Nacional Financiera, *El Mercado de Valores*, Número 2, México febrero 2002.
- Peters Thomas J. y Waterman Robert H. (1984) *En busca de la Excelencia*, Lasser Press Mexicana, México.
- Proyecto de cooperación interempresarial frente a la globalización: Evaluación de las empresas integradoras en México, coordinado por la Dra. Isabel Rueda Peiro, realizado durante julio y agosto de 1996.
- Reyes Mora Oswaldo G. (1998) *Empresas Integradoras*, Ediciones fiscales ISEF, México.
- Robbins P. Stephen. (1983) *Organizational Theory. The Structure and design of organizations*. Prentice Hall, New York.
- Rueda Isabel, Nadima Simón. (1999) *Asociación y cooperación de las micro, pequeñas y medianas empresas*, Porrúa, México.
- Rueda Isabel. (1997) *Las empresas Integradoras en México*, Siglo Veintiuno, México.
- Ruiz Olabuenaga José I. (1996) *Metodología de la investigación cualitativa*, Deusto, Bilbao.

- Sánchez Serrano Rolando. (2001) "La observación participante como escenario y configuración de la diversidad de significados" en Tarres M. Luisa. Coordinadora, Observar comprender y escuchar sobre la tradición cualitativa en la investigación social, pp. 97-131. Porrúa, México.
- Schein Edgar H. (1992) Organizational Culture and Leadership. San Francisco: Jossey-Bass, USA.
- SECOFI, Guía para la creación de una empresa integradora, México 2002.
- SECOFI, Subcontratación de procesos y productos industriales. Programa para la modernización y el desarrollo de la industria micro, pequeña y mediana, 1991 – 1994.
- Silva, Piso Joo (1995) "Modelo Italiano de desarrollo industrial", Mercado de Valores, Núm. 8, Agosto.
- Smircich Linda. (1983) "Concepts of Culture and Organizational Analysis", en Administrative Science Quarterly 28.
- Soto Romero, Jorge M. (1998) "Asociaciones exitosas de micro y pequeños productores en Baja California, México", Comercio Exterior, Vol. 48, Núm. 4, Abril, pp. 300-308, México.
- Tarrés Maria L. (2001) Observar, escuchar y comprender sobre la tradición cualitativa en la investigación social, Porrúa, México.
- Taylor S.J. y R. Bogdan. (1996) Introducción a los métodos cualitativos de investigación. Paidós. México.
- V.K. Narayanan y Raghu Nath. (1993) Organization Theory. A strategic approach, Irwin Inc. USA.
- Vela Peón Fortino. (2001) "Un acto metodológico básico de la investigación social: la entrevista cualitativa" en Tarres M. Luisa. Coordinadora, Observar comprender y escuchar sobre la tradición cualitativa en la investigación social, pp. 63-95. Porrúa, México.
- Whetten David A., Paul C. Godfrey. (1998) Identity in Organizations, Sage Londres.
- Wilkins Alan L. y Ouchi William G. (1983) "Efficient cultures: exploring the relationships between culture and organizational performance", Administrative Science Quarterly, Vol 28, No. 3, pp. 468-481.
- Yin Robert K. (1994) Case Study Research, Design and Methods, Second Edition, Sage Londres.

# Anexos

## Anexo 1

### Cultura Organizacional: Entrevista para el nivel directivo

Departamento: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_

#### Aspectos Generales:

1. ¿Cuáles son los factores que motivaron la decisión de formar una Empresa Integradora?
2. ¿Qué tipo de estructura organizacional (organigrama) ha sido utilizada en la Empresa Integradora?. ¿Cuáles son sus ventajas y desventajas?
3. ¿Qué tipo de integración ha sido utilizado, vertical, horizontal, matricial o por objetivos específicos? ¿Por qué?
4. ¿Recibieron alguna clase de orientación por parte de las autoridades?
5. ¿Cuál es el procedimiento que sirvió de guía para decidir sobre la pertinencia de la creación de una Empresa Integradora?
6. ¿Cuáles fue la razón principal que lo condujo a constituirse como una Empresa Integradora?
7. ¿Los miembros de la Empresa Integradora habían tenido alguna clase de relación antes de constituirse como tal?. ¿De que tipo?
8. ¿Cuáles son los resultados que se esperan con la creación de una Empresa Integradora?
9. ¿Cuáles son las ventajas que obtuvieron con la integración?
10. ¿Los socios conocían los aspectos formales y legales para la creación de una Empresa Integradora?. ¿Cuáles factores fueron tomados en cuenta?
11. ¿Los directivos de las diferentes organizaciones que conforman al consejo de administración de la Empresa Integradora poseen las mismas capacidades de decisión?
12. ¿Quién es el encargado de definir las estrategias y evaluar sus resultados?
13. ¿Cuál es el grado de calificación de los niveles directivos?

#### Aspectos culturales

##### Mitos:

1. ¿Cuál es su interpretación del concepto de estrategia?.
2. ¿De que manera impactan los triunfos que la organización alcanza en sus empleados?
3. ¿Qué papel juegan los empleados en el desarrollo del trabajo de INTEGRAREC?
4. ¿Cómo califica el nivel de compromiso de los empleados con la organización?
5. ¿Qué significa para usted el concepto calidad?.
6. ¿Cuál es la utilidad de las normas y políticas dentro de la organización?

##### Valores:

1. ¿Cuáles son los valores de su organización?. Elabore un listado
2. De los valores anteriormente mencionados, ¿cuáles considera de mayor importancia?
3. ¿Estos valores organizacionales son conocidos por todos los miembros de la organización?. ¿Cómo se difunden?
4. ¿Considera que estos valores guían la conducta y comportamiento de sus subordinados?. ¿Por qué?

5. De los valores anteriormente mencionados, ¿considera que alguno no ha sido aplicado en la organización?. ¿Por qué?
6. ¿De que manera considera que pueden reforzarse los valores de la organización?

**Ideología:**

1. ¿Cuál es el propósito que se persigue con la creación de INTEGRAREC?.
2. ¿Cuáles son las características que más valora de su personal?.
3. ¿Considera que las personas que laboran en los puestos gerenciales poseen las características antes mencionadas?.
4. ¿Considera que las personas que laboran en los puestos de tipo medio poseen las características antes mencionadas?.
5. ¿Considera que las personas que laboran en los puestos operativos poseen las características antes mencionadas?.



1. ¿Existe algún relato que destaque características importantes de la organización y que sea conocido por los miembros de la organización?. Describala.
2. ¿Cuáles son las historias que ha escuchado en su organización? Mencione alguna de ellas.

**Identidad:**

1. ¿Considera que usted posee alguno de los valores que su organización practica?.
2. ¿Se considera una persona activa y participativa en su trabajo?.
3. ¿Le gusta trabajar en equipo?
4. ¿Cómo se trabaja en INTEGRAREC?.
5. ¿Cuál es el principal atributo que usted destaca de su organización?
6. ¿Mencione una característica positiva de su personalidad?.
7. ¿Qué clase de factores que provocan conflictos con su grupo de trabajo?.
8. ¿Cómo considera a su organización?. Destaque aspectos positivos y negativos

## Anexo 2

### Cultura Organizacional: Entrevista para el nivel gerencial

Departamento: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_

#### Aspectos Generales:

1. ¿Cuáles son los factores que motivaron la decisión de formar una Empresa Integradora?
2. ¿Cuáles son los resultados que se esperan con la creación de una Empresa Integradora?
3. ¿Cuáles son las ventajas que obtuvieron con la integración?

#### Aspectos culturales

##### Mitos:

1. ¿Cuál es su interpretación del concepto de estrategia?.
2. ¿De que manera impactan los triunfos que la organización alcanza en sus empleados?
3. ¿Qué papel juegan los empleados en el desarrollo del trabajo de INTEGRAREC?
4. ¿Qué significa para usted el concepto calidad?.

##### Valores:

1. ¿Cuáles son los valores de su organización?. Elabore un listado
2. De los valores anteriormente mencionados, ¿cuáles considera de mayor importancia?

##### Ideología:

1. ¿Cuál es el propósito que se persigue con la creación de INTEGRAREC?.
2. ¿Cuáles son las características que más valora de su personal?.
3. ¿Cuáles son las características más relevantes de los miembros del consejo

##### Rituales

##### Ceremonias

##### Lenguaje

##### Símbolos

##### Historias

Para identificar estas variables se aplicara el proceso de Observación Participante

1. ¿Existe algún relato que destaque características importantes de la organización y que sea conocido por los miembros de la organización?. Descríbala.
2. ¿Cuáles son las historias que ha escuchado en su organización? Mencione alguna de ellas.

##### Identidad:

1. ¿Considera que usted posee alguno de los valores que su organización practica?.
2. ¿Se considera una persona activa y participativa en su trabajo?.

3. ¿Mencione una característica positiva de su personalidad?.
4. ¿Cómo considera a su organización?. Destaque aspectos positivos y negativos

### Anexo 3

#### **Cultura Organizacional: Encuesta para nivel medio y operativo.**

Departamento: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_

#### **Aspectos culturales**

##### **Valores:**

1. ¿Cuáles de los siguientes valores se practican en su organización?  
a) calidad b) honestidad c) trabajo en equipo d) innovación e) responsabilidad  
f) confianza g) mejora continua h) excelencia i) creatividad j) ninguno de los anteriores j) Otros \_\_\_\_\_
2. De los valores anteriormente mencionados, ¿cuáles considera de mayor importancia?
3. ¿Cómo se entera de los valores que se practican en su organización?  
a) inducción en la empresa b) cursos de capacitación c) pláticas con compañeros Otros \_\_\_\_\_
4. ¿Cuáles de los valores antes mencionados practica?.

##### **Ideología:**

1. ¿Cuál de las siguientes características poseen sus compañeros de trabajo?  
a) compromiso con la organización b) capacidad para trabajar en equipo c) disciplina  
d) Habilidad para solucionar problemas e) ninguna de las anteriores Otros \_\_\_\_\_
2. ¿Cuál de las siguientes características poseen sus jefes inmediatos?  
a) liderazgo b) capacidad para solucionar problemas c) conocimiento del trabajo  
d) compromiso con la organización e) autoridad f) motivación g) capacidad para desempeñar su trabajo h) iniciativa i) ninguno de los anteriores Otros \_\_\_\_\_
3. ¿Cuál de las siguientes características poseen los miembros del consejo administrativo?  
a) liderazgo b) capacidad para solucionar problemas c) conocimiento del trabajo  
d) compromiso con la organización e) autoridad f) motivación g) capacidad para desempeñar su trabajo h) iniciativa i) ninguno de los anteriores Otros \_\_\_\_\_
4. ¿Cuál es su actitud con respecto a su trabajo?  
a) motivación b) apatía c) compromiso con mi organización d) indiferente con lo que hago  
e) rebelde f) dispuesto g) ninguna de las anteriores Otros \_\_\_\_\_
5. ¿En el trabajo siempre?. (puede contestar más de una opción)  
a) soy tomado en cuenta b) expreso opiniones libremente c) soy indiferente d) trabajo en equipo e) me enfoco en objetivos personales f) coopero con el trabajo de mis compañeros
6. ¿Mi jefe inmediato?. (puede contestar más de una opción)  
a) participa en la solución de los problemas que se presentan en mi área de trabajo b) se limita a supervisar el trabajo  
c) es indiferente con respecto a sus subordinados d) solo le interesa quedar bien con su superior e) reconoce nuestro esfuerzo

**Identidad:**

1. Me identifico con los siguientes valores de la organización:  
a) calidad b) mejora continua c) responsabilidad d) honestidad e) excelencia f) innovación  
g) eficiencia h) respeto i) integridad j) creatividad k) compromiso l) éxito Otros \_\_\_\_\_
2. ¿Se considera una persona activa y participativa en su trabajo?.  
a) siempre me involucro en el desarrollo de mi trabajo b) algunas veces me involucro en el desarrollo de mi trabajo c) nunca me involucro en el desarrollo de mi trabajo
3. El trabajo en equipo:  
a) la mejor forma de trabajo b) el trabajo en equipo me es indiferente c) me desagrada trabajar en equipo
4. La calidad es:  
a) un concepto que aplico en mi vida cotidiana b) algo que he escuchado en la organización  
c) la forma en la que desarrollo mi trabajo d) una palabra indiferente Otros \_\_\_\_\_
5. La mejora continua es:  
a) un concepto que aplico en mi vida cotidiana b) algo que he escuchado en la organización  
c) la forma en la que desarrollo mi trabajo d) una palabra indiferente Otros \_\_\_\_\_
6. La excelencia es:  
a) un concepto que aplico en mi vida cotidiana b) algo que he escuchado en la organización  
c) la forma en la que desarrollo mi trabajo d) una palabra indiferente Otros \_\_\_\_\_
7. La creatividad: es  
a) un concepto que aplico en mi vida cotidiana b) algo que he escuchado en la organización  
c) la forma en la que desarrollo mi trabajo d) una palabra indiferente Otros \_\_\_\_\_
8. El trabajo en equipo es:  
a) un concepto que aplico en mi vida cotidiana b) algo que he escuchado en la organización  
c) la forma en la que desarrollo mi trabajo d) una palabra indiferente Otros \_\_\_\_\_
9. La organización en la que trabajo es:  
a) un espacio en el que me desarrollo profesionalmente b) un lugar en donde valoran mi esfuerzo c) donde obtengo una retribución por mi trabajo d) una lugar indiferente Otros \_\_\_\_\_
10. Soy un empleado que siempre esta:  
a) comprometido con su organización b) apático con el trabajo c) desinteresado con el trabajo  
Otros \_\_\_\_\_
11. Los propietarios de la organización son:  
a) personas con capacidad de liderazgo b) personas que supervisan y controlan el desarrollo del trabajo c) personas interesadas en el beneficio propio d) indiferentes Otros \_\_\_\_\_
12. ¿Cuál es el nombre de la empresa para la que trabaja?

**Rituales, Ceremonias, Lenguaje  
Símbolos, Mitos, Historias**



Para identificar estas variables se aplicara el proceso de Observación Participante

## **Anexo 4**

### **Características generales de las empresas integradas**

**Taller de Mantenimiento Industrial Mecánico y Eléctrico (TMIME).** Se encarga de brindar servicios de reparación y mantenimiento a los diferentes módulos de procesamiento y trituración de papel, sistemas eléctricos, montacargas y flotillas de transporte. Fue creada con la finalidad de otorgar servicios especializados de mantenimiento a todos los miembros de la integradora, se fundo junto con INTEGRAREC el 17 de noviembre de 2003.

**Servicios de Transporte y Logística (STL).** Realiza la distribución de los productos terminados y semiterminados hacia sus diferentes clientes, internos y externos, además de la determinación de las rutas y tiempos finales de entrega. Esta organización también fue constituida en 2003, tomando como base la flotilla de transportes con la que se encontraba en las diferentes empresas, por otra parte el área de logística fue anexada a esta organización porque se facilitaba la coordinación de los procesos de planeación del trabajo y la determinación de los tiempos de entrega.

**Trituradora de Cartón Papel y Archivo (TCPA).** Lleva a cabo la compra de los diferentes tipos de papel, pago a proveedores y trituración de la materia prima para su posterior procesamiento. Junto con las plantas 1 y 2 lleva 17 años trabajando en la industria, recibió recursos de las diferentes organizaciones integradas para incrementar su capacidad de procesamiento de las diversas materias primas

**Servicios Administrativos y Contables (SAC).** Efectúa las actividades administrativas de la organización, pago de nominas, impuestos, tramites ante la SHCP, INFONAVIT e IMSS, reclutamiento, selección y capacitación de personal, facturación, crédito y cobranza, atención a clientes y ventas. Se creo junto con la integradora; es la única organización que cuenta con personal de las diferentes organizaciones asociadas.

**Procesamiento de Archivo, Plantas 1, 2.** Realizan el tratamiento y reciclado de papel, archivo, periódico y revistas para manufacturar archivo blanco, forma continua, listado de computadora, sobres amarillos de diferentes tamaños, archivo de color de primera, archivo de color de segunda, fólder en diversas presentaciones y papel caple. Es parte del grupo que posee el control mayoritario de los recursos de INTEGRAREC y como ya hemos mencionado cuenta con una trayectoria de 17 años. Es importante señalar que también cuentan con la maquinaria y equipo más moderno del grupo.

**Procesamiento de Archivo, Plantas 3 y 4 .** Se encargan de procesar el cartón triturado, archivo, periódico y revista para la fabricación de subproducto de colores, subproducto blanco, subproducto café, papel higiénico en diferentes presentaciones, viruta blanca de primera, viruta blanca de segunda, viruta pinta, HWS, SBS y cajas en diferentes presentaciones. Son empresas con 9 años de vida, que se encuentran atravesando un momento crítico en lo referente a las relaciones laborales, calidad de los productos elaborados, bajo nivel de productividad y capacidad ociosa de la maquinaria.



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA**

**UNIDAD IZTAPALAPA**

**DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES**

**MAESTRÍA EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES**

**LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN LA  
EMPRESA INTEGRADORA: UN CASO DE ESTUDIO**

**PRESENTA:  
LIC. GÓMEZ VELASCO ENRIQUE**

**ASESOR:  
MAESTRO AYUZABET DE LA ROSA ALBURQUERQUE**

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Ayuzabet de la Rosa Alburquerque', written over a white background. The signature is stylized and somewhat abstract.

**MÉXICO D.F.  
DICIEMBRE DE 2004**