

# Culturas organizacionales en empresas de la región Toluca-Lerma, Estado de México

Rosa Silvia Arciniega Arce\*

El objetivo de este artículo es identificar algunos tipos de cultura organizacional en empresas manufactureras de la región Toluca-Lerma. Se observa el predominio de culturas organizacionales jerárquicas; sin embargo, algunas empresas que presentan modelos de producción flexible y un alcance más global parecen transitar hacia culturas organizacionales identificadas como adhocráticas, en especial en determinados segmentos de su población laboral que podemos denominar como “recursos humanos estratégicos”. La investigación se basa en metodologías que provienen del campo de la teoría organizacional y en un estudio de casos con la aplicación de cuestionarios y entrevistas a trabajadores y personal especializado de recursos humanos.

**E**n el contexto de la globalización la necesidad de organizaciones competitivas e innovadoras que representen una ventaja estratégica se hace evidente. Estamos asistiendo a tendencias crecientes de internacionalización de las empresas, de los mercados, y a la integración global de las economías regionales y locales. Las redes o tramas productivas globales, la jerarquización de los procesos de producción a escala mundial, la estructura de los mercados globales y el consecuente fortalecimiento de

las redes de empresas han afectado la organización de la producción. Así, se ha planteado la necesidad de que las organizaciones lleven a cabo cambios tecnológicos y organizacionales en las relaciones laborales y en el perfil de los trabajadores, contexto en el que adquiere importancia el estudio de la cultura organizacional en empresas que deben absolver dinámicas de gran complejidad de la industria.

En México, desde finales de los años ochenta, se ha presentado una mayor liberalización de la economía a través de una política de apertura externa y de la integración a los mercados mundiales, incrementándose la presencia de la inversión extranjera directa en el territorio nacional. El nuevo

modelo de desarrollo denominado secundario exportador ha convertido a la industria manufacturera de exportación en el sector más dinámico de la economía, quedando atrás la industria que se formó a partir del modelo de sustitución de importaciones, aquella que se organizó sobre un mercado protegido, y se transitó a otra basada en la exportación de manufacturas y en la competencia.

A nivel de los modelos productivos, se han presentado un conjunto de transformaciones o reestructuración de la planta productiva nacional ante las nuevas exigencias de productividad y competitividad. Si estudiamos las transformaciones en los modelos productivos, encontraremos que existen

\* Profesora-Investigadora de la UAM-Iztapalapa. Correos electrónicos: <rsarciniega@hotmail.com>, <rsarciniega@yahoo.com.mx>.

propuestas de análisis de la modernización productiva que toman en cuenta no sólo algunos signos visibles del cambio tecnológico (como la tecnología de base microelectrónica), sino también las bases sociales de los sistemas productivos<sup>1</sup>. En este tipo de estudios se concluye que al cabo de los años se presenta un modelo identificado como “toyotismo precario”, pues si bien hay muchos cambios organizacionales, no se incluyen aspectos vinculados, como mejores salarios y mejores condiciones de trabajo (De la Garza, 2010). Las cifras estadísticas son contundentes y manifiestan una gran caída del salario en México.

El Estado de México, de acuerdo con su contribución al Producto Interno Bruto (PIB) nacional (alrededor de 9%), es el segundo estado más importante, superado por el Distrito Federal. La región Toluca-Lerma constituye uno de los centros industriales más importantes del estado y del país, aunque se reconoce que pierde competitividad respecto a otras regiones (IMCO, 2012).

Aunque interesa tener presente el contexto económico y productivo en general, es importante considerar también aspectos relacionados con la organización interna de la producción, tal como las culturas organizacionales. En un contexto de encadenamientos productivos en donde no sólo se requiere precio, sino calidad y entrega justo a tiempo entre clientes y proveedores, así como reacción con agilidad a las fluctuaciones del mercado (nuevos productos, menos consumo de materias primas, manejo de tecnología moderna, calidad de los operarios para evitar errores), valdría considerar el rol de las culturas locales y organizacionales, tomando en cuenta no sólo la base de reglas y normas formales y acordadas, sino las reglas “informales”.

Así, nos preguntamos: ¿qué tipos de cultura organizacional existen en las empresas manufactureras de la región Toluca-Lerma en el contexto de globalización y de reestructuración productiva?

Se sostiene que los tipos de cultura organizacional que predominan en las empresas manufactureras de la región

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

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

El objetivo de este artículo es identificar tipos de culturas organizacionales en las empresas manufactureras de la región Toluca-Lerma a partir de un estudio de casos.

La información estadística que constituye el soporte del análisis económico fue obtenida del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) y del Instituto de Información e Investigación Geográfica, Estadística y Catastral (Igecem). La información sobre culturas organizacionales se obtuvo de la aplicación de cuestionarios (Cameron y Quinn, 2006) y de entrevistas a personal en empresas seleccionadas que utilizamos como estudio de casos, incidiendo en áreas que permiten absolver dinámicas de gran complejidad de la industria.

El texto se divide en dos apartados. En el primero se presentan algunas características de la industria del Estado de México, y en particular de la industria de la región Toluca-Lerma; en el segundo, un estudio empírico con el fin de identificar tipos de cultura organizacional, aportando evidencia a través de nuevas formas de gestión de recursos humanos.

## **Características de la industria en el Estado de México y en la región Toluca-Lerma**

La economía mexiquense contribuye con alrededor de 9% del PIB nacional, lo que la posiciona como la segunda economía del país sólo detrás del Distrito Federal. Su industria manufacturera representa alrededor de 14% del PIB manufacturero nacional (véase Tabla 1).

Analizando la estructura económica sectorial del Estado de México, el sector de actividad económica más importante en la entidad es el de la industria manufacturera. Su contribución en 2011 representó 26% del PIB estatal, en tanto que a nivel nacional la participación de la manufactura fue de 17.5% (Igecem, 2012) (véase Tabla 2).

Tabla 1 Participación del PIB del Estado de México en el PIB nacional									
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
PIB Total	9.0%	9.0%	9.1%	9.2%	9.3%	9.4%	9.4%	9.7%	9.7%
PIB Industria manufacturera	13.5%	13.5%	13.6%	13.4%	13.6%	13.6%	14.0%	14.4%	14.4%

Fuente: Igecem, 2012.

Tabla 2 Participación de la manufactura en el PIB nacional en el PIB del Estado de México									
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Participación de la manufactura en el PIB Nacional	17.8%	17.8%	17.8%	18.0%	17.7%	17.4%	16.7%	17.3%	17.5%
Participación de la manufactura en el PIB del Estado de México	26.6%	26.7%	26.6%	26.2%	25.9%	25.3%	24.8%	25.8%	26.0%

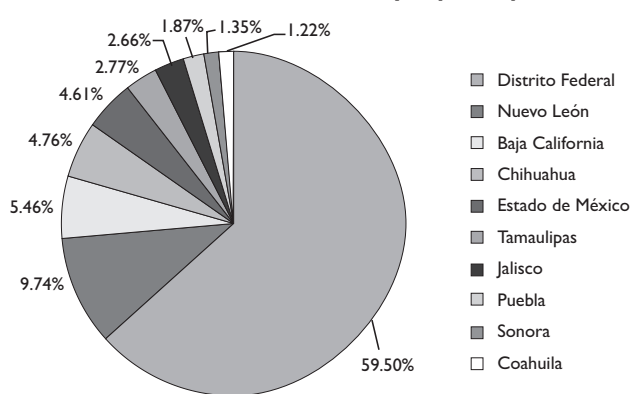
Fuente: Igecem, 2012.

La incorporación del Estado de México en el proceso de industrialización nacional moderno data de los años cuarenta. En la fase de industrialización por sustitución de importaciones, orientada a satisfacer la demanda interna de productos y protegida de la competencia externa (1940-1982), el Estado de México tuvo un desempeño satisfactorio en términos de su PIB. En ese entonces en la estructura industrial predominaban las empresas dedicadas a los sectores tradicionales como el textil, de alimentos y bebidas, papel, entre otros. Hacia los sesenta en la región sobresalen empresas automotrices y de autopartes que se instalan en el corredor Toluca-Lerma y en los parques industriales. Es el caso de importantes empresas como Nissan (1961), General Motors (1962) y Chrysler (1968).

A finales de los años ochenta, el país y el Estado de México reorientan el aparato productivo nacional hacia la exportación de manufacturas. A partir del Tratado de Libre Comercio con América del Norte (1994) y con la Unión Europea (2000), se distingue con mayor claridad el protagonismo y crecimiento del capital extranjero, pues se quitan trabas para atraer nueva Inversión Extranjera Directa (IED), reforzando la importancia relativa de firmas exportadoras. México se convierte en uno de los principales receptores de IED y se incrementan las exportaciones. Si bien el Estado de México no figura entre los principales receptores del IED, su situación manifiesta también similares tendencias. En los noventa, por ejemplo, se instalan otras plantas automotrices importantes como Mercedes Benz (1991) y BMW (1994).

Además, la entidad experimenta un importante impulso a la diversificación manufacturera e inicia la reestructuración de su planta productiva (véase Gráfica 1).

Gráfica 1  
IED en los diez estados con mayor participación



Fuente: Elaboración propia con base en González y Hernández, 2008.

Comparando el crecimiento del PIB nacional y estatal en el periodo 2004-2011, se observa que el crecimiento del PIB estatal es ligeramente superior al nacional. Respecto al crecimiento del PIB manufacturero nacional y del PIB manufacturero estatal, también se observa que el estatal es ligeramente superior en el mismo periodo. Los datos muestran un desempeño poco exitoso, pues la tasa de crecimiento en ambos casos es muy reducida (véase Tabla 3).

**Tabla 3**  
**Crecimiento anual del PIB total y del PIB manufacturero nacional y del Estado de México**

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Crecimiento anual del PIB total nacional	4.1%	3.2%	5.2%	3.3%	1.2%	-6.0%	5.5%	3.9%	3.9%
Crecimiento anual del PIB manufacturero nacional	3.9%	3.6%	5.9%	1.7%	-0.7%	-9.9%	9.9%	5.2%	4.4%
Crecimiento anual del PIB total del Edo. de México	4.1%	4.9%	6.0%	4.3%	1.7%	-5.5%	8.5%	4.4%	s/d
Crecimiento anual del PIB manufacturero del Edo. de México	4.5%	4.4%	4.3%	3.4%	-0.8%	-7.2%	12.9%	5.2%	s/d

Fuente: Elaboración propia con datos del Igecem 2012, periodo 2004-2011, y del Banco de México, PIB nacional año 2012 (valores en millones de pesos año base 2003=100).

Por otro lado, se reconoce que la entidad ha estado perdiendo competitividad respecto a otras regiones del país, como el Distrito Federal, Nuevo León y Baja California Sur, entre otros. De las 32 entidades contempladas, aparece en el 23° lugar (IMCO, 2012).

Las empresas concentradas en la zona industrial Toluca-Lerma se nutren del mercado de trabajo local. Gran parte del personal ocupado se caracteriza por su origen rural y campesino. Al inicio del proceso de industrialización en los sesenta, era común la combinación de las actividades agrícolas junto con la industrial. Las características socioculturales de estos núcleos de población –tal como el trabajo colectivo con gran proporción de trabajo familiar– han influido desde entonces

en la dinámica del sistema productivo industrial. Patrones de comportamiento propios que remarcan la distancia del poder, así como relaciones grupales basadas en la familia organizada para la producción, la familia extensa, provienen de la actividad predominante antes de la instalación de la industria, es decir, de la agricultura, los cultivos de autoconsumo, de los pueblos y rancherías aledañas a las fábricas.

Actualmente en la industria llama la atención la contratación de mujeres para puestos de mando medio y como obreras, y se han estudiado sus estrategias ante la alta flexibilidad laboral (Arciniega, 2012). En términos de empleo, se ha incrementado su participación de 21.8 % en 1990 a 31.4% en 2010 (véase Tabla 4).

**Tabla 4**  
**Población ocupada por actividad y sexo en el Estado de México, 1990 y 2010**

Actividad	Total		Hombres			Mujeres		
	núm.	% del total	núm.	% del total H.	% del total	núm.	% del total M.	% del total
Población ocupada por actividad y sexo en el Estado de México, año 1990								
<i>Población Ocupada Total</i>	2,860,976	100	2,156,855	100	75.4	704,121	100	24.6
<i>Sector Primario: Agric., ganadería y pesca</i>	248,140	8.7	240,293	11.1	96.8	7,847	1.1	3.2
<i>Sector Secundario:</i>	1,053,808	36.8	866,928	40.2	82.3	186,880	26.5	17.7
– Minería y electricidad	38,329	1.3	34,114	1.6	89.0	4,215	0.6	11.0
– Construcción	204,210	7.1	198,722	9.2	97.3	5,488	0.8	2.7
– Industrias manufactureras	811,269	28.4	634,092	29.4	78.2	177,177	25.2	21.8
<i>Sector Terciario:</i>	1,456,246	50.9	986,272	45.7	67.7	469,974	66.7	32.3
– Comercio	444,467	15.5	318,008	14.7	71.5	126,459	18.0	28.5
– Transporte, comunicaciones y almacenamiento	165,276	5.8	151,845	7.0	91.9	13,431	1.9	8.1
– Serv. información, financ., inmob., prof., corp.	105,219	3.7	74,884	3.5	71.2	30,335	4.3	28.8
– Serv. educativos, salud, esparcimiento, culturales	227,173	7.9	93,003	4.3	40.9	134,170	19.1	59.1
– Servicios de hoteles y restaurantes	87,982	3.1	52,330	2.4	59.5	35,652	5.1	40.5
– Otros servicios excepto gobierno	286,437	10.0	187,975	8.7	65.6	98,462	14.0	34.4
– Actividades del gobierno	139,692	4.9	108,227	5.0	77.5	31,465	4.5	22.5
<i>No especificado</i>	102,782	3.6	63,362	2.9	61.6	39,420	5.6	38.4

continúa...

**Tabla 4**  
**Población ocupada por actividad y sexo en el Estado de México, 1990 y 2010**

Actividad	Total		Hombres			Mujeres		
	núm.	% del total	núm.	% del total H.	% del total	núm.	% del total M.	% del total
Población Ocupada por actividad y sexo en el Estado de México, año 2010								
<i>Población Ocupada Total</i>	6,189,557	100	3,937,469	100	63.6	2,252,088	100	26.4
<i>Sector Primario: Agric., ganadería y pesca</i>	331,247	5.4	292,427	7.4	88.3	38,820	1.7	11.7
<i>Sector Secundario:</i>	1,619,214	26.2	1,277,397	32.4	78.9	341,817	15.2	21.1
– Minería y electricidad	29,494	0.5	25,101	0.6	85.1	4,393	0.2	14.9
– Construcción	564,525	9.1	549,157	13.9	97.3	15,368	0.7	2.7
– Industrias manufactureras	1,025,195	16.6	703,139	17.9	68.6	322,056	14.3	31.4
<i>Sector Terciario:</i>	4,216,835	68.1	2,351,577	59.7	55.8	1,865,258	82.8	44.2
– Comercio	1,322,438	21.4	730,199	18.5	55.2	592,239	26.3	44.8
– Transporte, comunicaciones y almacenamiento	466,864	7.5	410,489	10.4	87.9	56,375	2.5	12.1
– Serv. información, financ., inmob., prof., corp.	491,200	7.9	298,401	7.6	60.7	192,799	8.6	39.3
– Serv. educativos, salud, esparcimiento, culturales	479,151	7.7	148,457	3.8	31.0	330,694	14.7	69.0
– Servicios de hoteles y restaurantes	471,680	7.6	228,409	5.8	48.4	243,271	10.8	51.6
– Otros servicios excepto gobierno	678,675	11.0	313,394	8.0	46.2	365,281	16.2	53.8
– Actividades del gobierno	306,827	5.0	222,228	5.6	72.4	84,599	3.8	27.6
<i>No especificado</i>	22,261	0.4	16,068	0.4	72.2	6,193	0.3	27.8

Fuente: Elaboración propia con base en los datos de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE), INEGI.

## Culturas organizacionales en empresas manufactureras de la región Toluca-Lerma

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

Esta parte tiene como objetivo identificar tipos de cultura organizacional existentes en las empresas manufactureras de la región Toluca-Lerma. Para enmarcar y entender de mejor manera esta parte del trabajo adoptamos una definición de cultura organizacional que se vincula a posturas interpretativas. El conocimiento sobre la cultura se concibe a partir de la noción de organización como una realidad socialmente construida que ayuda a sus miembros a coordinar sus actividades y a dar sentido a las experiencias organizacionales. Este contexto, en el cual los miembros de una organización rutinariamente orientan su identidad, experiencia y actividad, es lo que los interpretativistas denominan como cultura organizacional. El paradigma interpretativo tiende a enfocarse en el significado, en el sentido y en los aspectos simbólicos de la cultura, donde la metodología cualitativa contribuye a una mayor riqueza investigativa. La perspectiva que nos interesa es así la denominada cultura organizacional entendida como dimensión de las organi-

zaciones que emerge en la interacción social, las acciones, estructura y dinámica organizacionales, y que se expresa en hábitos, estilos de trabajo y formas de relacionarse compartidos. Reconocemos que todas las organizaciones operan no solamente atendiendo a un grupo de normas y reglamentos establecidos, sino por medio de un conjunto paralelo de modos de actuar, sentir, estilos de autoridad e idiosincrasias determinadas (Arciniega, 2011).

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

Se trabaja con 14 empresas, cuatro del sector metal-mecánico, cuatro del sector alimentos y seis del sector químico.

Aplicamos el instrumento OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument de Cameron & Quinn, 2006). El cuestionario comprende 24 preguntas agrupadas en seis dimensiones claves de la cultura organizacional, entre ellas, las características dominantes de la organización, el estilo de liderazgo que impregna a la organización, la dirección o el estilo que caracteriza el trato a los empleados y cómo es el entorno de trabajo, los lazos o mecanismos

organizacionales que mantienen unida a la organización, las estrategias que definen las áreas de énfasis que impulsan la estrategia de la organización, los criterios de éxito que determinan cómo se define éste y lo que es recompensado y celebrado.

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

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

- La cultura organizacional *jerárquica* se puede definir por la existencia de una alta distancia de poder, identifica y destaca valores internos y de control.
- La cultura organizacional que llamaríamos *el clan* es una red de relaciones sociales de la vida cotidiana basada en nexos y compromisos de lealtades, cuidado y procuración mutuos a mediano y largo plazo, que normalmente está centrada en la familia ampliada y basada en normas de acción comunicadas directamente.
- La cultura *de mercado* se caracteriza por la lógica de acción de buscar la maximización de bienes individuales, transferibles y cuantificables mediante el intercambio inmediato, sin que se desarrollen relaciones sociales de compromiso entre los actores involucrados a mediano o largo plazo.
- La cultura organizacional *adhocracia-profesión* es identificada como una institución social basada en conjuntos específicos de actividades, competencias y orientaciones ocupacionales que están certificados socialmente. La identidad del mundo de producción se basa en una fuerte profesionalización. Existe una propensión a asumir el riesgo de iniciar nuevas empresas o actividades.

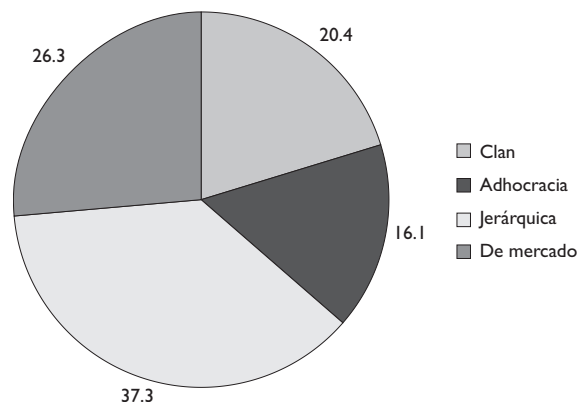
## Resultados obtenidos

En el procesamiento del total de las respuestas, en el conjunto de la muestra de empresas, la ponderación más alta la obtuvo la cultura organizacional jerárquica (véase Gráfica 2).

El tipo de cultura organizacional jerárquica se puede definir en términos de la región, como paternalista-autoritaria, asociada a la alta concentración de poder del jefe, verticalidad asociada a la marcada jerarquía de los colaboradores en la empresa y desconfianza entre grupos de

trabajo, características que podrían derivar en problemas de falta de compromiso organizacional, políticas objetivas de fomento a la producción, etcétera.

**Gráfica 2**  
Tipos de cultura organizacional predominantes en la manufactura



Fuente: Elaboración propia con base en cuestionarios.

Asimismo, analizando la ponderación en cada una de las empresas, se observa que existe una gran predominancia de culturas jerárquicas. En cada una de las 14 empresas estudiadas se encontró que sobresalía la cultura organizacional jerárquica, aquella que incide en el control interno (en los términos de Cameron & Quinn) y en la distancia de poder (en los términos de Hofstede [2010]).

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

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

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

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

## Selección

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

Observamos que se incrementa la participación de mujeres en la industria, quienes se incorporan como personal en las áreas de planeación, compras, áreas de atención a proveedores, atención a clientes, logística nacional e internacional, es decir, “recursos humanos estratégicos”. La presencia de mujeres en la industria manufacturera no es sólo a nivel de profesionistas, sino también como operarias calificadas vinculadas directamente con los procesos de producción. Aquí se prefiere que no tengan experiencia

profesional y conformarla en la práctica. Esto porque, según las empresas, resultan más adaptables a las prácticas laborales diseñadas por ellas, y permite que el personal se desarrolle en el interior de la planta según sus propios criterios. En general los operarios ingresan a la categoría más baja.

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

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

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

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

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

y el pago, están prohibidos [...] (Código de ética, empresa metalmeccánica).

Con estas normas internas, se afirma, se reducen los riesgos asociados a comportamientos inapropiados, lo que permite, junto con la alta tecnología, posicionarse frente a los competidores internacionales. Las nuevas prácticas –afirman– también dan sentido de identidad y pertenencia a los empleados, por lo que se asocian a sus estrategias de mejora de productividad. Los espacios de innovación observados a partir de los procesos de selección en estas empresas parecen coincidir con la tipología de adhocracia (en los términos de Cameron & Quinn, 2006).

## Formación

Observando las características educativas del estado al año 2010, se constata que predomina la educación básica. Sólo 16.3% de su población cuenta con educación superior. Si a ello añadimos la calidad de la educación, existen grandes rezagos educativos. De allí que las empresas consideren en sus estrategias de productividad y competitividad la formación de conocimientos y competencias (véase Gráfica 3).

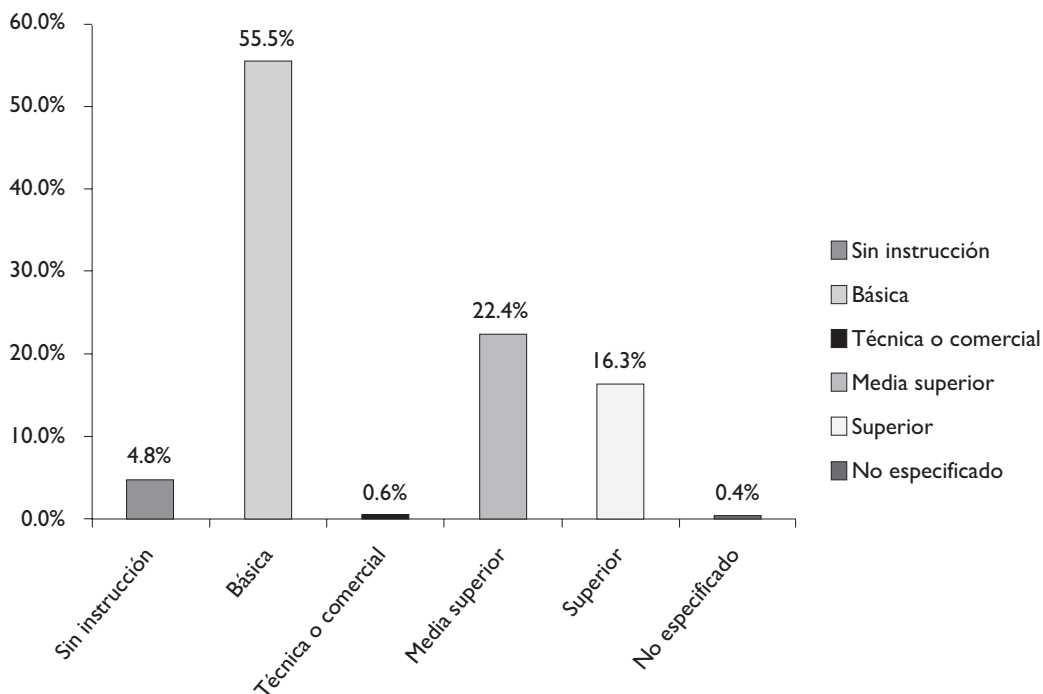
Las prácticas de recursos humanos incluyen la formación y el entrenamiento. El envío de productos libres de defectos dadas las presiones de calidad del mercado internacional ha motivado justo a tiempo políticas de formación. Se inducen no sólo conocimientos para operar con las nuevas tecnologías, sino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

En las entrevistas se encontró que existen políticas de formación y capacitación bastante complejas que distan sobremanera de meros cursos de inducción; además atienden a los diferentes perfiles de trabajadores.

## Formación de operarios de alto desempeño

Si bien hay áreas que concentran tareas rutinarias, hay otras que tienen actividades de mayor responsabilidad y que son claves. Las calificaciones de la mano de obra se incrementan con la utilización de maquinaria flexible en el trabajo cotidiano y siempre a cargo de personal especializado del área. El desarrollo de habilidades es sobre la marcha. En lo que se refiere al uso de equipos y maquinaria, la capacitación es constante y amplia y se encuentra formalizada en una serie de normas donde la responsabilidad de capacitación

**Gráfica 3**  
Características educativas del Estado de México, 2010



Fuente: INEGI, Censo de Población y Vivienda 2010.



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

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

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

### **Formación de ingenieros locales vinculados a área de producción**

En diferentes áreas se trabaja con máquinas muy automatizadas y las tareas son complejas; allí la capacitación es permanente: en el uso de equipos, en el cumplimiento de normas de calidad (CCC), en polivalencia, en el diseño de procesos de manufactura, incluyen diseño de líneas; en el diseño de piezas, en la adaptación de equipos, en desarrollo de prototipos, en desarrollo de dibujos de especificaciones técnicas del producto, en desarrollo de procesos automatizados, en solución a situaciones imprevistas y en rápida solución a problemas (QRQC).

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

### **Formación de personal de mando medio administrativo**

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

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

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

Los programas atienden las diferentes áreas a las que pertenecen los trabajadores, considerando la complejidad tecnológica y organizativa que exige el producto o más bien los clientes (véase Tabla 5).

**Tabla 5**  
**Programas específicos de formación en competencias laborales, personal de mando medio**

Nombre del programa	Descripción del programa	Competencias involucradas (al mayor grado o nivel requerido)
<p>Empresa 1 PDT (Professional Development Trainee). Programa global de empresa 1</p>	<p>Se identifican perfiles típicos con capacidad de aprender programas de calidad total, justo a tiempo, trabajo en equipo, mejora continua, diseño de líneas productivas, diseño de líneas logísticas (rutas de transporte, almacenes, etc.).</p> <p>El programa tiene el objetivo de desarrollar a jóvenes recién egresados de una licenciatura (principalmente finanzas y negocios internacionales) o ingeniería (todas las ingenierías en especial las relacionadas con el desarrollo industrial, como son la mecatrónica, electrónica e industrial), con talento y visión internacional para que en un futuro puedan ocupar posiciones estratégicas dentro de la empresa. El programa consiste en localizar a los trainees (personas en proceso de capacitación) en diferentes plantas (países) y posiciones (departamentos) para que puedan observar y capacitarse en todas las áreas, involucrándose en <i>procesos productivos y administrativos</i>.</p> <p>No van a centros de investigación, van a diferentes plantas de la misma empresa en donde se puede observar las distintas operaciones. Se busca mejorar su conocimiento como también desarrollar una serie de competencias. Se adquiere una visión internacional y una lista de contactos bastante amplia.</p> <p>Como producto, se asignan diferentes proyectos que deben llegar a término dentro de un ámbito internacional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Iniciativa</li> <li>✓ Autonomía</li> <li>✓ Compromiso</li> <li>✓ Visión internacional</li> <li>✓ Flexibilidad</li> <li>✓ Dinamismo, energía</li> <li>✓ Movilidad a distintas ciudades y países con el fin de que se conozcan las diferentes prácticas y estrategias utilizadas en otros países.</li> <li>✓ Multi calificación</li> <li>✓ Multi tareas</li> <li>✓ Capacidad de aprendizaje</li> <li>✓ Adaptabilidad al cambio</li> </ul>
<p>Empresa 2 Finance Academy. Curso enfocado a las finanzas</p>	<p>Consiste en involucrar al personal del área de finanzas de manera consistente en la metodología de la empresa, considerando sus valores y fundamentos ejes.</p> <p>Se muestran las tareas y secciones que conforman al área de finanzas (control interno, contabilidad, comercio exterior).</p> <p>Se muestran las reglas para poner controles en las plantas y se enfocan en el entendimiento total de los básicos financieros, específicamente el MAS (Manual Administrativo y Financiero).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Teambuilding, equipos de trabajo bien cimentados e integrados (funcionan en sinergia).</li> <li>✓ Teambuilding, equipos bien organizados y con tareas bien definidas.</li> <li>✓ Capacidad de aprendizaje</li> <li>✓ Capacidad de análisis</li> <li>✓ Responsabilidad</li> <li>✓ Liderazgo</li> <li>✓ Confianza</li> <li>✓ Habilidad analítica</li> </ul>
<p>Empresa 3 Supply Chain Management Manejo de la cadena de suministro (logística). El curso lo brinda el cliente, de México y EU (corporativos).</p>	<p>Entrenamiento en el entendimiento y manejo de la cadena de suministro de la empresa. Apunta al control total de la calidad y JIT, seguimiento de procesos.</p> <p>Se explica el proceso de abastecimiento desde un comienzo (recepción de materiales) hasta el final (entrega al cliente).</p> <p>Se explican los sistemas involucrados en el proceso y la forma de manejarlos con el fin de optimizar las tareas y recursos.</p> <p>Se enfoca en mejorar el proceso logístico con el fin de evitar costos innecesarios y situaciones que pongan en riesgo las entregas al cliente (pérdida de credibilidad y confianza del cliente hacia la empresa).</p> <p>La capacitación se lleva a cabo tanto por parte de gerencia de mando medio como a través de externos, ya sea el mismo cliente u organizaciones especializadas en procesos logísticos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Habilidad analítica</li> <li>✓ Management</li> <li>✓ Organización</li> <li>✓ Disciplina</li> <li>✓ Flexibilidad</li> <li>✓ Responsabilidad</li> <li>✓ Iniciativa-autonomía</li> <li>✓ Trabajo en equipo</li> <li>✓ Orientación al cliente</li> <li>✓ Capacidad de aprendizaje</li> <li>✓ Orientación a resultados</li> </ul>
<p>AMEF Análisis de Modo y Efecto de Falla. Lo usa empresa 1, 2 y 3.</p>	<p>Análisis de modo y efecto de falla.</p> <p>Capacitación en una metodología que identifica los modos de falla potenciales en un sistema tanto de producto u operación de manufactura como de un proceso (administrativo, logístico, calidad).</p> <p>El objetivo es prevenir o anticiparse a las fallas con un proceso bien diseñado y detallado.</p> <p>Puede ser desde una falla en el ensamble cometida por un operador hasta una falla en procesos logísticos cometida por alto funcionario.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Análisis y detección oportuna de fallas (error)</li> <li>✓ Reacción rápida</li> <li>✓ Eficiencia</li> <li>✓ Resolución de conflictos</li> <li>✓ Responsabilidad</li> <li>✓ Trabajo en equipo</li> <li>✓ Iniciativa, autonomía</li> <li>✓ Polivalencia (o rotación de puestos)</li> </ul>

Fuente: Entrevistas empresas, 2012.

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

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

## Conclusiones

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

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

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

Dentro del objetivo de identificar tipos de culturas organizacionales a partir de estudio de casos de empre-

sas manufactureras del Estado de México, se detectan culturas organizacionales tradicionales; predomina en la región Toluca-Lerma una cultura organizacional jerárquica caracterizada por el autoritarismo empresarial, con una mezcla de paternalismo así como con formas de gestión tradicionales.

Atendiendo al estudio realizado, parece ser que estas prácticas no van en detrimento de la eficacia laboral si se trata de organizar la producción mediante secuencias de tareas fragmentadas y rutinarias, sin ofrecer oportunidades de formación o promoción, segregando con firmeza concepción y ejecución. En estos lugares la cultura tradicional con los comportamientos que implica incluso es reconocida como efectiva y funcional, y aun se asocia a productividad, aunque encuentra escollos si se trata de fomentar verdadero trabajo en equipo, la creatividad e innovación, en tanto aprendizaje organizacional. Así, en la mayoría de las firmas del conjunto de los sectores económicos de la región suele pasarse por alto las diferencias en las estrategias respecto a la gestión de la fuerza de trabajo y en la cultura organizacional. Los programas organizacionales son concebidos y vistos como un apoyo suplementario y parcial más que como una alternativa de organización que estuviera orientada a la modificación sustantiva de las relaciones de trabajo en el piso de la fábrica.

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

La información recabada ayudó a comprender el diferenciado tejido social que se está configurando en los

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

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

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

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

## Referencias

- Arciniega, R. S. (2011). *Culturas organizacionales y desempeño productivo en empresas e instituciones del Estado de México. Estudios de caso*. México: Universidad Autónoma del Estado de México/Ediciones Eón.
- Arciniega, R. S. (2012). “Participación de mujeres en el mercado laboral del Estado de México”. *Journal of Latin American Geography*, 11(3), 121-141.
- Cameron, K. y Quinn, R. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. EU: Jossey-Bass.
- De la Garza, E. (2010). “El modelo económico neoliberal y los límites de las configuraciones productivas”. En De la Garza, E. y Neffa, J. C. (Comps.), *México, trabajo y modelos productivos en América Latina* (53-102). Argentina: CLACSO.
- ENOE. Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo.
- González, S. y Hernández, M. (2008). “Las transformaciones económicas regionales: la inversión extranjera directa entre lo local y lo global”. *Actividad Económica en el Estado de México*, 1 (5), 147-172.
- Hofstede, G. (2010). *Culture’s Consequences*. EU: Sage Publications.
- Instituto de Información e Investigación Geográfica, Estadística y Catastral (Igecem) (2012). *Producto Interno Bruto nacional y estatal*. México: Gobierno del Estado de México.
- Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO). 2012.
- Instituto Nacional de Estadísticas, Geografía e Informática (INEGI). <[www.inegi.gob.mx](http://www.inegi.gob.mx)>.

