

CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA INDUSTRIA MAQUILADORA DE BAJA CALIFORNIA

Consideraciones teóricas para una metodología de estudio

*Mtra. en D.O. Lourdes Rocío Botello Valle*¹
*Mtro. en D.O. Joaquín Vázquez García*²

En años recientes, el tema de la cultura organizacional ha adquirido una importancia cada vez mayor. Diferentes acontecimientos mundiales tales como la proliferación de empresas multinacionales, la globalización de la sociedad, la interconectividad a través de las nuevas tecnologías comunicativas, etc., han llevado a la necesidad de entender aquellos fenómenos que ocurren entre las organizaciones y su entorno, al estudio comparado entre organizaciones de diferentes sociedades, y a la necesidad de comprender las peculiaridades de la cultura que determinan diferencias importantes en el modo de ser y funcionar de las organizaciones, ya que gran parte de la cultura de una organización se extrae de las premisas de la sociedad en que se encuentra inserta, produciéndose así, una coherencia básica entre la misma y la cultura local.

Inserto en el interés mencionado se ubica el presente documento, el cual da cuenta de un esfuerzo investigativo, cuyo propósito final, es el conocer la caracterización de la cultura organizacional dominante en la industria maquiladora de la región fronteriza de Baja California; zona económica del país cuyo desarrollo ha observado características particularmente complejas ya que sus principales ciudades han evolucionado en constante interacción con el vecino país de Estados Unidos; de modo tal, que su realidad socioeconómica ha sido dibujada en gran medida por esa influencia vecinal.

Como parte de ese propósito investigativo mayor, se trabajó una primera parte de investigación, bajo la forma de estudio de caso; utilizando como marco teórico y metodológico al Desarrollo Organizacional ya que éste representa una visión macroscópica y sistémica, pues visualiza el sistema/entorno integralmente, y

¹ Maestra de tiempo completo en la Facultad de Ciencias Humanas de la Universidad Autónoma de Baja California –Mexicali. Licenciada en Sociología. Maestra en Desarrollo Organizacional. Correo electrónico: <mailto:rociobotello@hotmail.com>

² Maestro de tiempo completo en la Facultad de Ciencias Humanas de la Universidad Autónoma de Baja California –Mexicali. Licenciada en Ciencias de la Educación, posgraduado en la Especialidad en Administración de Recursos Humanos. Maestro en Desarrollo Organizacional. Correo electrónico: <mailto:joaquin vazquez@walla.com>

considera que cualquiera que sea su giro, las organizaciones generan una cultura propia, que cumple diversas funciones al interior de las mismas, una de las cuales es el aseguramiento de la estabilidad de la organización como sistema total, requisito fundamental para cumplir sus objetivos productivos, financieros, sociales, etc.

La bibliografía consultada al respecto señala que esta forma de abordar el estudio de las organizaciones ha venido cobrando importancia apenas dos décadas atrás, sin embargo en México apenas hace diez años que se ha generado la inquietud por investigar qué papel juega la cultura organizacional en las instituciones, sobre todo en las de carácter productivo.

Ello quizás se deba al hecho de que estudiar "... la cultura de una organización reviste ciertas dificultades, por cuanto es necesario develar aspectos no conscientes, que no son vistos desde el interior de la organización debido a la característica de transparencia propia de la cultura que la hace invisible para quienes se encuentran inmersos en ella..." (Rodríguez, 1999: 139).

La idea de caracterizar la cultura de una organización a partir del estudio de su clima en esta investigación, surge al revisar diferentes estudios de Desarrollo Organizacional en los cuales se ha advertido que la cultura de una organización se refleja en el clima de la misma; y que es éste, su expresión más concreta.

El Desarrollo Organizacional se utiliza como el marco teórico y metodológico que guía el proceso, ya que desde el enfoque estructural-funcionalista "... el DO en esencia es una forma de la llamada *Investigación-Acción* ya que consiste en un proceso de diagnóstico, emprender una acción, volver a diagnosticar y emprender una nueva acción ... ". (French y Bell, 1996: 7).

La investigación-acción en desarrollo organizacional, sugiere que partiendo de una exploración particular de caso se puede obtener un diagnóstico de acercamiento a los diferentes indicadores presentes en la temática de estudio, y que, en su oportunidad permiten analizar los elementos y su interinfluencia en la cultura organizacional.

En este trabajo se parte entonces, de analizar el clima organizacional en una empresa maquiladora de grandes proporciones en la región, su estudio y descripción han sido el medio para la definición de los rasgos caracterológicos de la cultura de dicha organización.

Siguiendo los lineamientos de los estudios de carácter exploratorio y descriptivo que al recuperar datos de una intervención de desarrollo organizacional, se ha tenido como tarea caracterizar la cultura organizacional y sus expresiones, la referencia es una práctica de investigación-acción-diagnóstico, dada en una de las empresas de mayor importancia y arraigo en la ciudad de Mexicali, B.C., como lo es Kenworth Mexicana, S.A., (filial de PACCAR Inc. E.U.A. desde 1959) y con una importante cantidad de población empleada. Además, partiendo de los resultados del estudio de su clima organizacional se pretende reconocer cuáles elementos de su cultura inciden en los objetivos organizacionales.

Se reconocen los límites que una metodología de tal tipo conlleva; por lo cual, los resultados no pueden ser aplicables a todas las organizaciones de la localidad; además a esto hay que agregar que los conocimientos en las ciencias administrativas y

en las ciencias de la conducta identifican que las explicaciones teóricas acerca de los fenómenos y procesos organizacionales no permiten generalizaciones aplicables a todas las organizaciones, ya que cada organización es de carácter específico debido a la multiplicidad de intereses y estilos que de acuerdo a la procedencia y ámbito particulares presenta.

Conocer cual es y como se ha generado la cultura de una organización, y la problemática particular que se pueda desprender de ello, es una tarea sumamente compleja, sobre todo si trata de aplicarlo a un ámbito como el regional, conformado fundamentalmente por industrias maquiladoras; ya que de acuerdo a la información teórica revisada, la estructura formal de la organización condiciona en gran medida la reproducción de las expresiones de la cultura organizacional -normas, creencias y valores-; determinando de este modo, y en forma significativa el logro de las metas organizacionales. Sin embargo, no es posible asegurar desde la alta dirección, la continuidad y homogeneidad en la misma debido a las condiciones laborales diferenciadas de sus miembros, las exigencias competitivas de la empresa, los cambios en el entorno y la dinámica general en que se incrusta el sector industrial de la región.

En síntesis, la investigación realizada buscaba encontrar los *elementos del clima organizacional que permitiesen identificar los indicadores cuantitativos y cualitativos que resultasen indicativos de los rasgos caracterológicos que definen a la cultura de una organización-empresa tomando como caso de referencia a Kenworth Mexicana.*

Del planteamiento anterior, se generaron n diversas interrogantes: *¿Cómo se construye y sostiene la cultura organizacional en empresas cuya estructura administrativa obedece a pautas culturales diferentes a las de la mayoría de su recurso humano? ¿Existen mecanismos que faciliten la introyección y reproducción de la cultura de una organización? ¿Cuáles son los mecanismos a través de los cuales se reproduce esa cultura organizacional? ¿Cuál o cuáles son las formas más eficaces para acercarse al conocimiento de la cultura de una organización? ¿Qué tan representativo puede resultar el clima de una organización para lograr una caracterización de ésta? ¿Es posible que el clima organizacional incida en el logro de las metas organizacionales evidenciadas en la productividad y eficiencia de la misma?*

Al tratar de responder estas interrogantes no se ha perdido de vista, que los modelos organizacionales son también productos culturales, y la búsqueda por generar organizaciones más eficientes, no puede perder de vista la cultura de la sociedad y su estrecha relación con la cultura de las organizaciones; de ahí que el estudio de la cultura de una organización sea tarea difícil, por lo cual hay que considerar siempre la historia de dicha organización en el contexto local en el cual se encuentra inmersa.

Desconocer esa estrecha vinculación entre sociedad y organización ha llevado, sobre todo en Latinoamérica, a la importación constante de modelos organizativos en busca de una mayor eficiencia organizacional; y con mayor razón, en el caso de empresas trasnacionales que invierten en países de cultura significativamente diferente a la de su procedencia que se dan a la tarea infecunda, de tratar de implantar modelos exitosos en el ámbito en el cual se originaron, pero que al trasladarlos a realidades culturales diferentes, presentan comportamientos anómalos,

desviaciones y contradicciones, lo cual tiene como resultado la ineficiencia o el desmerecimiento de los mismos.

HALLAZGOS

Como resultado del análisis de los resultados del estudio de clima organizacional en Kenworth Mexicana, se obtuvo que de las diez dimensiones que integran el estudio: 1) Imagen y conocimiento de la empresa; 2) Relaciones humanas y colaboración; 3) Desempeño y satisfacción en el trabajo; 4) Supervisión y dirección; 5) Comunicación; 6) Políticas de personal; 7) Remuneración en el trabajo; 8) Calidad de vida en el trabajo; 9) Expectativas ante la encuesta; y, 10) Servicio; las más útiles para caracterizar su cultura resultaron ser desde el punto de vista cualitativo las tres primeras arriba mencionadas; sus altos puntajes así como los resultados obtenidos en entrevistas semiestructuradas a informantes clave, permiten afirmar que Kenworth Mexicana, S.A. de C.V. con 44 años de fundación se ha institucionalizado en la localidad, y que su permanencia ha generado un entendimiento común entre sus integrantes, esto es ha creado su propia cultura con características muy particulares; ya que cuando una organización se institucionaliza adquiere “... un valor intrínseco y no sólo por los bienes y servicios que produce. Alcanza la inmortalidad. Si sus metas originales pierden importancia, no por ello desaparece. Por lo contrario, se redefine”. (García, 1997: 439).

Los rasgos caracterológicos de la cultura Kenworth permiten afirmar que es una cultura fuerte y/o cohesiva de tipo adaptativo, partiendo de un criterio clasificatorio centrado en la capacidad mayor o menor para mejorar el rendimiento y garantizar el éxito de una organización.

“Una cultura *fuerte* se caracteriza porque los valores centrales de la organización se aceptan con firmeza y se comparten ampliamente... Cuantos más sean los miembros que aceptan los valores centrales y mayor sea su adhesión a ellos, más fuerte será la cultura. ... una cultura fuerte evidentemente ejercerá una influencia más profunda sobre el comportamiento de sus miembros” (García, 1997: 442).

Además las organizaciones con cultura adaptativa presentan como “núcleo el énfasis en el servicio a clientes, a los accionistas y al personal, así como a la importancia del liderazgo”. (Kreitner y Kinicki, 1997: 596). Principio que está explícitamente manifiesto tanto en la filosofía como en la misión de Kenworth Mexicana. Así en su filosofía se sostiene que el “Lograr y mantener el ofrecimiento constante del más completo conglomerado de satisfactores materiales, económicos y psicológicos a nuestros usuarios, distribuidores y personal” (Manual de Inducción, 1999:p. 7). Por su parte, Kenworth Mexicana precisa a través de su misión que ofrece sus productos:

- a precios competitivos;
- con las más altas normas de calidad, y
- vigilando que el servicio de garantía y post-venta sea acorde a los requerimientos del usuario. (Ibidem: 9).

En cuanto al personal la misión de esta empresa sostiene que:

- se desarrolla a través de un trabajo satisfactorio, y

- compensado en función directa al valor agregado que éste representa. (Ibid).

La misión permite delinear la autoconcepción que posee dicha organización, concebida ésta como una empresa altamente rentable, con estabilidad y crecimiento; y donde la satisfacción total del cliente constituye la motivación unísona de dicha organización y único credo que regula sus acciones y actos. (Ibid)

El carácter fuerte y/o cohesivo de la cultura Kenworth se advierte en que esta filosofía y misión han sido profundamente introyectadas por los empleados de la organización, ya que de acuerdo al estudio de clima organizacional (1999), un 79% de los empleados cuestionados respecto a la misión de la empresa, contestó que es buscar el liderazgo mundial en la producción de tractocamiones; un 15% respondió que la satisfacción del cliente y un 10% señaló que buscar el bienestar de los empleados. Cabe señalar que otra manifestación de una cultura fuerte es la estabilidad de los empleados García y Dolan (1997) señalan que "... un resultado específico de una cultura fuerte es la disminución de la rotación de personal"; así se tiene que de acuerdo al estudio de clima 1999, en Kenworth el promedio de antigüedad de los empleados es de 6 años, y sólo el 12% de un total de 1900 empleados, tenía a la fecha menos de 1 año laborando. Otro dato importante que avala lo arriba mencionado, es el que 64% de los empleados tienen contratación de planta.

Otra de las características de las organizaciones con cultura adaptativa es su proactividad, misma que se manifiesta en "... la intervención en los procesos de grupo para modificar la cultura de la organización, con el objeto de hacer que ocurra el cambio planeado ... para que la organización pueda adaptarse mejor a su tecnología y al rápido ritmo de cambio". (Strauss, 1999: 495).

La proactividad en una cultura organizacional se manifiesta también en una visión similar por parte de la alta dirección, y cómo estos la inspiran y comparten a todos los miembros de la empresa, determinando los valores empresariales.

"La mejora continua no se refiere sólo al producto y los procesos productivos, incluye también la forma en que nos relacionamos todos los días". (Palabras de invitación a colaborar en el estudio de clima organizacional -1999-, expresadas por Samuel Means III, Director General de Kenworth Mexicana, S.A.

La transmisión efectiva de esta visión como muestra de la fortaleza de su cultura se puede advertir con la alta participación de empleados en el estudio de clima organizacional 1999, siendo del 90%; asimismo, -según información obtenida en entrevista. (Entrevista con personal directivo de Relaciones Industriales, julio 2000).

El cultivo y desarrollo de una cultura organizacional adaptativa y cohesiva está generalmente influido por la dirección de la propia organización, la cual encamina sus esfuerzos hacia generar condiciones para obtener el resultado deseado, a través de métodos del proceso de socialización, como por ejemplo: 1) el desarrollo de un sentido de historia; 2) la creación de un sentido de unicidad (comunicación de normas y valores); y 3) fomentar un sentido de pertenencia al grupo (sistemas de compensación, gestión de carrera y seguridad en el trabajo, reclutamiento y contratación, capacitación y desarrollo); y , 4) intercambio creciente entre los miembros. (Kreitner y Kinicki, 1997:597).

Apuntado lo anterior se tiene que, el proceso de inducción de Kenworth Mexicana se realiza a través de: *cursos grupales*, donde se presenta al nuevo miembro lo concerniente a los aspectos históricos, físicos y funcionales de la empresa, así como la preparación general para su puesto; *manual de inducción*, documento en el que se proporciona información sobre orígenes de la empresa, filosofía, misión, productos y servicios, administración de personal, sueldos y compensaciones, servicios médicos, capacitación y desarrollo, horarios y normas de trabajo a observar, además de prestaciones y servicios a que tiene derecho el empleado de Kenworth. Este proceso de inducción concluye, en una *socialización serial*,³ esto es en la asignación de un empleado-tutor al nuevo miembro con el propósito de que le acompañe durante un período de 1 a 2 semanas, facilitando su adaptación al puesto y resolviendo cualquier duda que se presentara en el desempeño de su función. (Entrevista con personal directivo de Relaciones Industriales, julio 2000). La importancia del proceso de socialización para la cultura organizacional es el hecho de que a través de este proceso, se contribuye a mantenerla viva y dinámica, porque "... una vez establecida una cultura, hay prácticas dentro de la organización que la conservan al dar a los integrantes una serie de experiencias semejantes". (García, 1997: 446)

Kenworth Mexicana busca sostener su cultura además, estimulando la permanencia de los empleados, con una prestación denominada *Premio a la antigüedad*, "... la antigüedad de su personal dentro de la organización es de suma importancia, debido a que el empleado a través de los años de prestación de servicios va acumulando experiencia que luego se refleja en la calidad de nuestros productos.

La cultura organizacional de Kenworth se concibe como una cultura fuerte cuyos rasgos característicos son flexibilidad, adaptatividad y proactividad, no obstante el rígido control sobre sus procesos productivos; todos los procesos críticos de Kenworth están documentados en flujogramas; sin embargo, como muestra de su visión proactiva y adaptativa, existe la política de revisión y rediseño de todos los procesos una vez al año como mínimo, lo que implica la adecuación constante, tarea que da como producto la revisión de tres a cuatro procesos por día aproximadamente. (Entrevista con personal directivo de Recursos Humanos/ Septiembre 2003).

CONCLUSIONES

Una vez logrado el propósito investigativo del estudio de caso, al caracterizar los rasgos de la cultura organizacional de una empresa a partir del clima de la misma como indicador fundamental; un segundo momento del trabajo de investigación presupone acercarse a la cultura organizacional de la industria maquiladora de la región bajacaliforniana a través de la adopción de esta misma metodología que

³ "Cuando un miembro con experiencia familiarizado con el trabajo del empleado de ingreso reciente, lo guía y lo dirige, a esto lo llamamos socialización serial. En dicho proceso, el miembro con experiencia hace las veces de instructor y modelo". (García, 1997: 450)

permite describir cualitativamente los rasgos caracterológicos comunes de la cultura organizacional que pudiesen compartir las empresas maquiladoras de la región en razón de su establecimiento y captación de la mayor parte de su recurso humano en esta zona del país; región que, en razón del origen de sus habitantes presenta características *sui generis*.

En este sentido estudiando la cultura organizacional de alguna o algunas de las industrias del ramo más importantes y representativas, en términos de tamaño, permanencia, prestigio social, número de empleados, y/o algunos otros criterios, se podría obtener algún perfil cultural tipo de la rama industrial mencionada.

Aunado a lo anterior, analizar el desarrollo histórico de la región o localidad sede como estrategia metodológica así como también la historia de la propia organización; lo cual posibilita la identificación y reconocimiento de los rasgos culturales que la organización ha ido extrayendo y/o adoptando para conformar su propia cultura. Este análisis del contexto social en el que la organización se encuentra funcionando, permite visualizar aquellas características culturales que el insumo humano al formar parte de la organización incorpora a la misma, generándose así un fenómeno de interculturalidad que de resultar coherente y común en sus principios fundamentales, genera la adaptación exitosa y funcional de la organización con respecto al sistema mayor.

Cabe señalar que la intención es continuar esta investigación aplicando la misma metodología a otras empresas que tengan el mismo giro productivo así como características y condiciones similares a Kenworth Mexicana, como un medio para descubrir la cultura común a este segmento de empresas, tarea nada fácil puesto que hay que realizar o retomar los estudios de clima en cada una de las empresas muestra seleccionadas, pero desde el particular punto de vista, los resultados obtenidos a lo largo de la investigación puede resultar de gran utilidad para comprender la relación sistema-organización/ entorno.

FUENTES BIBLIOGRAFICAS Y ELECTRONICAS

- Agenda sectorial del Estado de Baja California 2003*. Secretaría de Desarrollo Económico. Gobierno del Estado de Baja California. marzo 2003
- Audirac Camarena, Carlos, et. al. (2000). *ABC del Desarrollo organizacional*. México: Trillas
- Barabtarlo y Zedanski, Anita. (1995). *Investigación-Acción. Una didáctica para la formación de profesores*. México: UNAM/Castellanos Editores.
- Bermúdez, Antonio J. (1966) *El rescate del Mercado Fronterizo*. México: Eufesa
<http://www.bc.inegi.gob.mx> obtenido el 20 de junio de 2003
- Bustamante, Jorge (1975) "El programa fronterizo de maquiladora: observaciones para una evaluación", en *Foro Internacional*, Colmex, vol. XVI, octubre-diciembre. No. 2. Tijuana, B.C.
- Colunga Dávila, Carlos. (1995) *Modelos Administrativos*. México: Panorama
- Chiavenato, I. (1988). *Administración de recursos humanos*. Colombia: Atlas

- Dessler, G. (1979). *Organización y administración: enfoque situacional*. México: Prentice Hall
- De Witt, Tom y Vera Gianotten. (1988). Investigación participativa en un contexto de economía campesina. en *La investigación participación en América latina*. México: CENAPRO
- Ferrer Pérez, Luis. (1996). *Desarrollo organizacional*. México: Trillas
- Franklin, Enrique Benjamín. (1998). *Organización de empresas. Análisis, diseño y estructura*. México: McGraw Hill
- French, Wendell L. y Cecil H. Bell. (1996). *Desarrollo organizacional. Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización*. México: Prentice Hall
- Gómez-Mejía, Luis R. y otros. (1997). *Gestión de recursos humanos*. España: Prentice Hall
- Guizar M, Rafael. (2002). *Desarrollo organizacional. Principios y aplicaciones*. México: McGraw Hill
- Hall, R. (1996). *Organizaciones, estructura, procesos y resultados*. México: Prentice Hall
- Kreitner, Robert y Angelo Kinicki. (1997). *Comportamiento en las organizaciones*. Mexico, McGraw Hill
- Manual de Inducción*. (2000). Kenworth Mexicana, S.A. de C.V. Mexicali: Inédito.
- Myers, David G. (2000). *Psicología social*. Santa Fe de Bogotá: McGraw Hill
- Newton, M. y Raia, A. (1972). *Desarrollo Organizacional: Evaluación, tecnología y procesos*. México: McGraw Hill
- Padua, Jorge, et al. (1982). *Técnicas de investigación aplicadas a las ciencias sociales*. México: El Colegio de México/Fondo de Cultura Económica.
- Pauchard Hafemann, Héctor. (2003). *Desarrollo Organizacional: sus ventajas y procedimientos*. Obtenido el 26 de junio del 2003 en <http://www.relaciones-humanas.net/desarrolloorganizacional.html>
- Phegan, B. (1988). *Desarrollo de la cultura de su empresa*. México: Panorama
- Robbins, Stephen P. (1994). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall Hispanoamericana
- Schein, E. (1991). *Psicología de la organización*. México: Prentice Hall
- Strauss, S. (1999). *Administración de personal*. México: McGraw Hill
- www.baja-web.com/mexicali/mexicali.htm#industria
- www.canacintra.org.
- www.farmworkers.org/pbracero, obtenido el 1 de julio de 2003).
- www.kenworth.com.mx
- www.paccar.com/history.asp
- www.reforma.com. 22 de diciembre 2001
- www.zimat.com/es-golinharris.htm
- ZIMAT/Cinco, S.C. (1999). Informe de resultados de estudio de clima y cultura organizacional a Kenworth Mexicana, S.A. de C.V. Mexicali: Inédito