



# Relación de la cultura organizacional entre México y Estados Unidos

# Relación de la Cultura Organizacional entre México y Estados Unidos

*Investigadores<sup>1</sup>*

*MDM. Jovanna Nathalie Cervantes-Guzmán*

*MBA, Ph.D. José G. Vargas-Hernández*

*PhD. Guillermo Vázquez-Ávila*

## Resumen

La cultura organizacional a nivel de nación se integra por los valores, actitudes, fuerza de trabajo, lealtad, relaciones interpersonales, etc. de sus integrantes. En la presente investigación explica cuál es la clave para el éxito empresarial de México y Estados Unidos tomando en consideración un elemento clave para su logro "la cultura organizacional de país en donde opera la empresa". Realizando finalmente una comparación entre ambos países.

## Palabras clave

Cultura organizacional, empresas, diferenciación.

## Abstract

The organizational culture at the national level is integrated by values, attitudes, work force, loyalty, interpersonal relationships, etc. of its members. The present investigation explained what is the key to the business success of the Mexican and United States relations taking into consideration a key element for its achievement "the organizational culture of the country where the company operates". Finally making a comparison between both countries.

## Key words

Organizational culture, companies, differentiation

<sup>1</sup>Cervantes, J. Investigadora. Doctora en Ciencias de la Administración por el Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad de Guadalajara Profesora en la Licenciatura de mercadotecnia del Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas (CUCEA) la Universidad de Guadalajara.

Correo electrónico: nathalie.cervantes34@outlook.com

Vargas-Hernández, J. Investigador. M.B.A y Doctor en Administración Pública por Columbia State University, Doctor en Economía por Keele University. Research professor en Teoría Organizacional en el CUCEA de la Universidad de Guadalajara.

Correo electrónico: jvargas2006@gmail.com

Vásquez-Ávila, G. Investigador. Doctor en Ciencias administrativas y especialista en métodos cuantitativos. Profesor Investigador del Departamento de Mercadotecnia y Negocios Internacionales del CUCEA Universidad de Guadalajara.

Recibido: 03 de marzo de 2018.

Aprobado: 18 de abril de 2018.

## 1. Introducción

Las personas se integran en grupos para el logro de sus objetivos empresariales, pero se requiere un ente que los dirija, este posee un estilo para manejar el poder y liderazgo que se refleja en la cultura laboral de cada uno de los miembros de la empresa para la realización de sus actividades.

La historia en Estados Unidos de América, el neocapitalismo enfocado a sobrevivir en un ambiente hostil ha tenido una gran influencia en el estilo organizativo de las empresas, en donde los códigos de conducta y los procesos formales pierden su legitimidad lo que se refleja en la erosión en las relaciones laborales entre sus miembros (López, 2010).

Las crisis existentes en las empresas establecidas en México en términos de inseguridad social, política, pobreza, atraso tecnológico, competencia internacional en los mercados, etc. han influenciado negativamente en la motivación de los empleados para el desarrollo de sus trabajos ocasionando consecuencias negativas en la productividad y el incremento del desempleo, además se agudiza por la incertidumbre económica (López, 2010). Por lo que es de vital importancia la cultura organizacional para hacer frente a dichas situaciones.

El objetivo de la presente investigación es explicar cuál es la clave para el éxito empresarial de México y Estados Unidos tomando en consideración un elemento clave para su logro "la cultura organizacional de país en donde opera la empresa". Realizando finalmente una comparación entre ambos países.

En el capítulo uno se realiza una revisión extensa del marco teórico respecto a la cultura organizacional, iniciando desde la definición de la cultura y la organización, el concepto de cultura organizacional de acuerdo a la tipología y lo especificado por los diferentes autores del tema, los tipos de cultura organizacional y sus características, además este capítulo incluye las consideraciones metodológicas.

En el capítulo dos se presenta el instrumento para la medición de la cultura organizacional, su base para las estrategias empresariales y su utilidad, beneficios y limitaciones para las empresas.

Finalmente, en el capítulo tres se desarrolla el análisis de la cultura organizacional en las empresas de Estados Unidos y México, evaluando sus estilos y diferenciadores para conocer el nivel entre ambos, se demuestra como hipótesis que en un país desarrollado existe una mayor cultura organizacional a diferencia de un país en vías de desarrollo.

## 2. Metodología

### 2.1. Metodología utilizada en la investigación

- Investigación cualitativa. Es definido por Cid, Méndez & Sandoval (2011) como aquellas propiedades que no son susceptibles de valoración numérica, se busca comprender un determinado fenómeno y como se relaciona un aspecto con otro. El método que se utilizó en la presente investigación es de carácter cualitativo debido a que solo se emplearon fuentes secundarias para la realización de la investigación.
- Investigación exploratoria. Exploración inicial de un conjunto de variables en un momento específico, facilita conocer la relación que existe entre el entorno interno y externo en el cual se produce el problema de investigación (Baptista, et al, 2006). Se proveyó una referencia general de la temática en la investigación.
- Investigación comparativa. Este tipo de estudio es utilizado para evaluar las semejanzas y diferencias de corrientes del pensamiento, autores y teorías (Baray, 2006). Se realizó una comparación entre la cultura organizacional de las empresas en México y Estados Unidos de América.
- Investigación descriptiva. Se encarga de describir y medir con la mayor precisión posible los atributos del fenómeno de manera independiente para lo cual utiliza técnicas de investigación que permitirá la recolección de información (Baptista, et al, 2006). Se describió la cultura, la organización, la cultura organizacional y su relación con las empresas.

## 3. Marco teórico

El marco teórico - conceptual en el cual es fundamentado este artículo se encuentra constituido por las diversas perspectivas de la cultura, el concepto

de la organización, la conceptualización y los tipos de cultura organizacional, los tipos y características de la cultura organizacional, la cultura organizacional desde la perspectiva de uno de sus principales exponentes, los distintos enfoques en el estudio de la cultura en las empresas, su participación en la estrategia empresarial, su utilidad, beneficios y limitaciones, y por último una análisis de la diferencia entre la cultura organizacional en las empresas de México vs Estados Unidos de América tomando en consideración su comunicación y liderazgo.

### 3.1. La Cultura Organizacional

#### 3.1.1. Cultura

De acuerdo con Sánchez (2010) el concepto de cultura se puede identificar desde diferentes perspectivas:

- **Antropología.** Es definida por Malinowski (1989) como el conjunto integral constituido por los utensilios y bienes de los consumidores, por el cuerpo de normas que rige los diversos grupos sociales, por las ideas y artesanías, creencias y costumbres. Se considera una muy simple y primitiva cultura o una extremadamente compleja y desarrollada, está en presencia de un vasto aparato, en parte material, en parte humano y en parte espiritual con el que el hombre es capaz de superar los concretos y específicos problemas que lo enfrentan.
- **Sociología.** Es conceptualizada por Rocher (1979) como un conjunto trabado de maneras de pensar, de sentir y de obrar más o menos formalizadas que aprendidas y compartidas por una pluralidad de personas que sirven de un modo objetivo y simbólico a la vez para constituir a esas personas en una colectividad particular y distinta.
- **Psicología.** Es precisada por Schein (1998) como un modelo de presunciones básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser considerados como válidos y en consecuencia ser enseñados a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar, y sentir esos problemas.

#### 3.1.2. Organizaciones

Las organizaciones son descritas por Sánchez (2010) como la distribución y organización de las tareas a realizar para mejorar y optimizar los rendimientos y así conseguir la satisfacción de las necesidades humanas, surgiendo por la condición social del hombre que le obliga a ordenar las actividades de las personas con el fin de satisfacer de forma eficiente y adecuada las necesidades del grupo.

Los atributos por los que se les distingue a las organizaciones de acuerdo a Sánchez, (2010) son:

- Fines, objetivos y propósitos que orientan a la actividad.
- Grupo de personas con relaciones interpersonales ordenadas.
- Realización de funciones que buscan fines determinados.
- Búsqueda de eficacia y racionalidad.

#### 3.1.3. Concepto de cultura organizacional

Para comprender la importancia de la cultura organizacional, Diez (2001) describe sus funciones de acuerdo a su tipología:

- **Epistemológica.** Función de la cultura como un mecanismo epistemológico para estructurar el estudio de la organización como un fenómeno social, describiendo la influencia en los procesos organizacionales para tener un mejor entendimiento de las empresas a través de la cultura.
- **Adaptativa.** A partir de su misión se logra una comprensión común sobre los problemas para sobrevivir en un entorno impredecible y cambiante, por lo que debe realizar modificaciones para su adaptación
- **Legitimadora.** Al justificar el sentido y valor de la empresa, refuerza su orientación y finalidad, proporcionando una base sólida del comportamiento como entendible y con sentido, para transmitir el sentido de identidad entre sus miembros.
- **Instrumental.** A través de la manipulación en las técnicas jerárquicas se consigue la gestión eficaz en una empresa; alineando el compromiso en sus miembros con la negociación y consenso en los objetivos, metas, medios e instrumentos.
- **Reguladora.** La cultura permite crear un entorno

- estable al ser una guía informal de comportamiento.
- Motivadora. Los valores compartidos producen en los miembros un mayor compromiso con la empresa.
  - Simbólica. Representa los valores e ideales sociales de los miembros.

Resumiendo los fundamentos epistemológicos en las dos principales raíces disciplinares al observar la organización como cultura (antropológica) y la cultura como un atributo (sociológica) y su aproximación individual (semiótica) y colectiva (funcional), para definir la cultura organizacional. (Ver tabla 1):

**Tabla 1: Fundamentos de la cultura organizacional**

		<b>Antropológica</b>	<b>Sociológica</b>
<b>Semiótica</b>	Enfoca	Conocimiento individual	Conocimiento individual
	Investiga	No perdura neutral, es nativo.	No perdura neutral, es nativo.
	Observa	Inmersión participativa	Inmersión participativa
	Variable	Depende de la cultura	Independiente de la cultura
	Suposición	Organización son cultura	Organización tiene cultura
<b>Funcional</b>	Enfoca	Comportamiento colectivo	Comportamiento colectivo
	Investiga	Diagnostica permaneciendo neutral	Diagnostica permaneciendo neutral
	Observa	Factores objetivos	Factores objetivos
	Variable	Depende de la cultura	Independiente de la cultura
	Suposición	Organización son cultura	Organización tiene cultura

Fuente: Cameron, K. y Quinn, R. (1999).

La cultura organizacional es definida por diversos autores como:

- Ouchi (1982) señala que la cultura de la organización consta de una serie de símbolos, ceremonias y mitos que comunican al personal de la empresa los valores y creencias más arraigadas dentro de la organización. Estos rituales concretan lo que serían ideas vagas y abstractas, haciendo que cobren vida y significado para que un nuevo empleado pueda percibir su influencia.
- Leal (1991) menciona que la cultura organizacional caracteriza el conjunto de maneras tradicionales y habituales de pensar, sentir, decidir y reaccionar ante amenazas, oportunidades y problemas a los que se enfrenta una organización. Cultura organizacional es también un vínculo emocional que une a la organización, que la cohesiona. Está enraizada en los cimientos forjados por los fundadores de la organización, se nutre de sus héroes y mitos, de sus metáforas y de sus símbolos, y forma una memoria colectiva que se autoalimenta con los éxitos y

fracasos de la organización en el pasado y en el presente de su estrategia.

- Llopis (1992) describe el concepto de cultura organizacional como el conjunto de valores, símbolos y rituales compartidos por los miembros de una determinada empresa, que describen la forma como se hacen las cosas en una organización, para la solución de los problemas gerenciales internos y los relacionados con cliente, proveedores y entorno.
- La cultura organizacional es definida por Schein (1998) como el modelo de presunciones básicas – inventadas, descubiertas o desarrolladas- por un grupo dado al ir descubriendo sus problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas.

Por otro lado, Schein (1985) señala que los paradigmas de la cultura de una organización poseen un importante eslabón cultural, por lo que se debe tener conocimientos de las condiciones para hacer

relaciones con la cultura de diferentes países.

### 3.1.4. Tipos de cultura organizacional

Los tipos de cultura organizacional más importante de acuerdo a Falcones (2014) son:

1. Cultura del poder-mercado. La cultura de poder se fundamenta en los valores de la comunidad científica y se encuentra relacionada a la cultura del logro, teniendo como propósitos la productividad y eficiencia. Apoya a las personas en base a sus habilidades y competencia, formándolos para hacer frente a las exigencias del negocio. Las organizaciones que poseen este tipo de cultura se enfocan al logro de resultados.
2. Cultura de la función – jerárquica. Sustentada en la importancia del nivel jerárquico del cargo que desempeñan. La responsabilidad de las operaciones se encuentra centralizada en la persona con el mayor cargo jerárquico. Las decisiones son tomadas en forma descendente por lo que debe haber una estructura jerárquica definida
3. La cultura de la tarea – clan. Conocida como la cultura global, se enfoca en el desarrollo del individuo, garantizando que no solo genere resultados organizacionales también garantiza el cumplimiento de sus planes, definiendo los objetivos en equipo para lograr las metas de forma individual mediante el trabajo en equipo.
4. Cultura de la persona - androcracia. Es una estructura organizacional integrada por profesionales calificados por lo que la capacidad técnica es el origen del empoderamiento. Se tiene la capacidad de resolución de conflictos por el profesionalismo de sus miembros que buscan la optimización de los procesos implementando constantemente mejoras en situaciones estratégicas. Su organización es una estructura fuerte y definida por lo que las personas conocen sus funciones y expectativas como colaboradores.

### 3.1.5. Características de la cultura organizacional

Las características de la cultura organizacional de acuerdo a Robbins (1993) que representan su esencia:

1. Identificar a los miembros de una organización que se encuentran integrados en la empresa como parte de un todo.
2. Las tareas laborales se encuentran estructuradas

en base a la fuerza del grupo.

3. La toma de decisiones de los directivos se orienta hacia las consecuencias que puedan tener en las personas.
4. Unificación de la empresa para que opere de forma independiente y armónica.
5. Controlar la conducta de los miembros mediante los reglamentos, los procedimientos y la supervisión.
6. Poseer una flexibilidad al riesgo que permita a sus miembros ser creativos y audaces.
7. Son asignadas las recompensas, aumentos, salarios, ascensos de acuerdo a la productividad, antigüedad, u otros factores del empleado.
8. La administración se enfoca exclusivamente al logro de las metas y no en los procesos.
9. La organización reacciona ante los cambios externos mediante una orientación hacia un sistema abierto.
10. La empresa motiva a sus miembros a exponer sus conflictos.

### 3.1.6. Cultura organizacional de Edgar Schein

Schein (1998) propone tres niveles básicos para el análisis de la organización:

1. Artefactos. Lo visible de una organización en término de estructura y procesos, considerando el ambiente físico, es observado con facilidad, pero tiene un grado de complejidad su descripción. La diferencia entre las organizaciones está dada por el tipo de cultura predominante en sus líderes al ser la base en los valores y visiones de la organización.
2. Valores aceptados y declarados. Son los objetivos, estrategias, filosofía, normas y reglas que rigen a la organización. Los valores son incidencias éticas en las conductas de sus miembros que enseñan a cómo hacer las cosas.
3. Supuestos básicos. Son las legislaciones de la organización que no se encuentran sujetas a cambio o cuestionamientos, consideradas como el mecanismo psicológico y cognitivo para el funcionamiento de la organización.

Schein (1998) realizó un estudio para mejorar a las organizaciones a nivel individual como grupal a través de la presentación de competencias y habilidades de trabajo para desempeñarse en distintas unidades de

evaluación. (Donald, et al, 2003)

- Modelo racional económico. Las personas son motivadas por el interés económico, los recursos, siendo utilizado por las empresas para el cumplimiento de las metas.
- Modelo social. La motivación del trabajo va más allá de lo material, además la productividad y eficiencia dependen de los grupos de trabajo y no de los altos niveles jerárquicos.
- Modelo auto-realización. Tiene como fundamento el desglose de las tareas en sub-tareas, procesos en sub-procesos de las actividades para la esquematización de las actividades, resultando contraproducente en la auto-realización de las personas mediante la búsqueda del significado de lo que realizan, es decir, en trabajos de rutina las personas se sienten poco motivadas y sin un futuro prometedor.

Las otras variables que Schein (1998) considera en su modelo son:

- Las organizaciones poseen un contrato psicológico que son las expectativas de los empleados respecto a la organización, y dependiendo de las inferencias se determina el grado de motivación del personal. Estas expectativas psicológicas se encuentran divididas en tres dimensiones necesarias para la productividad y fidelidad, que son: las expectativas del individuo, del superior, y la organización.

- Capacidad y competencia que poseen los directores de una empresa para realizar el diagnóstico de forma efectiva y veraz.
- Tiempo que un ejecutivo pertenece en el cargo de la empresa o su cambio de posición tiene relación con mantener los valores, modificar las prácticas y procedimientos.
- Ancla de carrera son las aptitudes, expectativas, necesidades, motivos y actitudes desarrolladas por las personas en relación con sus experiencias.
- Para el fomento de una cultura organizacional la empresa debe enfocar los recursos humanos de calidad a los puestos que sirvan para energizar al personal de la organización, lográndose a través del liderazgo direccionado.
- Los diagnósticos preventivos son los procedimientos recomendados por los directivos para obtener una explicación de los hechos con un enfoque negativo a la empresa.

## 4. Cultura organizacional en las empresas

### 4.1.1. Instrumento para medir la cultura organizacional en las empresas

El instrumento empleado para la medición de la cultura organizacional en las empresas es: (ver tabla 2)

**Tabla 2: Instrumento para la medición de la cultura organizacional en las empresas.**

Instrumento	Características	Escala	Fortalezas	Limitaciones
Inventario de cultura organizacional	Estilos de pensamiento de los miembros en un grupo: <ul style="list-style-type: none"> <li>• humanístico-servicial,</li> <li>• filial,</li> <li>• aprobador,</li> <li>• convencional,</li> <li>• dependiente,</li> <li>• esquivo,</li> <li>• opuesto,</li> <li>• orientado al poder,</li> <li>• competitivo,</li> <li>• perfeccionista,</li> <li>• orientado al logro,</li> <li>• auto-actualización.</li> </ul> Estos se analizan en base a los factores de la cultura orientada a la persona,	Likert 5 puntos	Validez adecuada, ampliamente experimentado, sólida base psicométrica, traducción de los resultados en gráficos.	Análisis de resultados limitado a los factores culturales.

	satisfacción y tarea.			
Investigación de la cultura organizacional	Describe la cultura en base a las dimensiones: <ul style="list-style-type: none"> <li>• orientación al cliente,</li> <li>• orientación a los empleados,</li> <li>• coherencia entre stakeholders,</li> <li>• impacto de la misión,</li> <li>• madurez directiva,</li> <li>• toma de decisiones,</li> <li>• comunicación,</li> <li>• escala humana,</li> <li>• motivación,</li> <li>• cooperación vs competición,</li> <li>• coherencia organizativa,</li> <li>• producción bajo presión,</li> <li>• Teoría S /Teoría V</li> </ul>	5 puntos	Trabajo cualitativo para su desarrollo.	Solo ha sido utilizado por directores en EUA.
Cuestionario	Dimensiones consideradas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• valores,</li> <li>• currículo,</li> <li>• asignación de tareas,</li> <li>• intervención en la dinámica del trabajo,</li> <li>• interacción entre profesionales,</li> <li>• gestión de directivos,</li> <li>• coordinación pedagógica,</li> <li>• innovaciones,</li> <li>• conflicto,</li> <li>• formación de profesorado,</li> <li>• clima.</li> </ul> Se colocan en relación de los tipos de cultura: <ul style="list-style-type: none"> <li>• individualista,</li> <li>• fragmentada,</li> <li>• coordinada,</li> <li>• colaborativa</li> </ul>	Se divide en: <p>1.- 12 ítems de las dimensiones, eligiendo entre las situaciones en las que su ajuste a su realidad.</p> <p>2.- 35 ítems con escala de 4 puntos.</p>	Fundamentado teóricamente, alto índice de confiabilidad, en el contexto educativo.	Tipos de cultura organizacional limitadas.
6 dimensiones de la cultura organizacional	La cultura se evalúa en base a las dimensiones: <ul style="list-style-type: none"> <li>• resultados,</li> <li>• empleados,</li> </ul>	Se escogen entre las 5 opciones que se relacionen con la realidad	Probado, con fundamentación teórica, y confiabilidad elevada.	Enfocado en aspectos observable de valores y

al	<ul style="list-style-type: none"> <li>• innovación,</li> <li>• comunicación,</li> <li>• estabilidad,</li> <li>• equipo</li> </ul>	organizacional		prácticos.
CICOU  al OCAI	<p>Cultura se evalúa en base a las dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• misión,</li> <li>• gobierno,</li> <li>• financiamiento,</li> <li>• gobierno,</li> <li>• financiamiento,</li> <li>• investigación,</li> <li>• metodologías didácticas,</li> <li>• perfil del profesor,</li> <li>• perfil del alumno, empleados,</li> <li>• cohesión organizacional,</li> <li>• énfasis estratégico,</li> <li>• criterio del éxito</li> </ul> <p>Los principios de la cultura organizacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• clan,</li> <li>• androcracia,</li> <li>• mercado,</li> <li>• jerarquía</li> </ul>	En una escala del 1 al 4, en cada ítem debe considerar la actual y la deseable.	Aporte de información de la satisfacción sobre culturas existentes y la posibilidad de modificarlas.	Largo y requiere bastante tiempo en contestarlo.

Fuente: Sánchez, M. (2010).

#### 4.1.2. Funciones de la cultura organizacional como base de la estrategia empresarial

La cultura organizacional como factor de adaptación del entorno facilita la practica en los procesos y objetivos estratégicos (Lucas & García, 2002). La cultura es necesaria en una empresa para lograr sus objetivos mediante la estimulación de la motivación de los empleados para su obtención.

Las variables estratégicas de la cultura organizacional que se vinculan con los objetivos de la actividad económica, mencionadas por Rodríguez (2001) que son:

- Innovación y adaptación al riesgo
- Atención a los detalles

- Orientación a los resultados y el crecimiento
- Orientación al equipo
- Carácter emprendedor

Para la optimización de la eficiencia en la organización debe haber una concordancia entre la cultura, estrategia y estructura organizacional, mediante la aceptación de la visión estrategia en los valores de sus miembros, al enfocarla en la definición de los objetivos específicos en una empresa. Además, debe de haber una cultura integrada en el proceder organizacional apoyándose para avalar la identidad organizacional y la transmisión de las creencias, normas y procedimientos para que las conductas sean acordes a la estrategia global de gestión (Rodríguez, 2004).

Rasgo esencial descrito por Denison (1991) que posee una empresa exitosa es su cultura porque ayuda

a sus integrantes a su adaptación con el entorno, orientación de sus acciones y el reforzamiento en sus metas. Además, plantea principios denominados hipótesis como base en la relación de la cultura y eficiencia:

- Hipótesis de participación. La efectividad de una empresa depende de la participación y compromiso de sus miembros, están directamente relacionados con el sentido de responsabilidad.
- Hipótesis de consistencia. La cultura tiene un impacto positivo en la efectividad. además, en la práctica laboral los sistemas de valores, creencias y símbolos compartidos por los miembros tienen una implicación positiva.
- Hipótesis de adaptabilidad. Se puntualiza como la relación de la empresa con su medio ambiente, sus aspectos que tienen impacto sobre la eficiencia son la habilidad de percibir y responder al ambiente externo, responder a los intereses internos en la estructura corporativa, la reestructuración del comportamiento para su adaptación en la empresa.
- Hipótesis de misión. Definición entre la función y propósitos de la organización, ofreciendo metas claras del curso de acción de los integrantes y la empresa.

#### **4.1.3. Utilidad del estudio de la cultura organizacional en las empresas**

La utilidad del estudio de la cultura organizacional para la gestión eficiente de acuerdo a Husenman (1987) son:

- Comprender las consecuencias de la implementación de las estrategias para el desarrollo en una empresa, debiendo estar relacionadas con la cultura asumida.
- Permite una mejor respuesta ante un fenómeno en la modificación de la cultura organizacional interna.
- Al puntualizar el tipo de vínculo social entre los integrantes de una empresa permite determinar el clima social.
- Al comprender la eficacia de una empresa permite incurrir en los lineamientos de cultura acordes con el sistema de recompensas.

Además, Schein (1998) aporta razones para entender

la cultura organizacional:

- La cultura corporativa impacta en la dinámica organizacional por ser un fenómeno visible y tangible.
- La cultura incide en la eficacia empresarial y el rendimiento individual, al influir en la adopción de estrategias para el desarrollo corporativo, adopción de nuevas tecnologías y en los procesos de productividad.
- Es necesario delimitarlo para tener una referencia común para su análisis y uso.

#### **4.1.4. Beneficios y limitaciones de la cultura organizacional en las empresas**

Los beneficios de acuerdo a (Thevenet, 2012) son:

- Identidad ante un modelo universal. Diferencias en la identidad de una empresa precedida de modelos de gestión, concebida por los fundamentos lógicos eficaces de los sistemas de gestión.
- Coherencia ante la norma. Modificación de los criterios de apreciación en la búsqueda de soluciones y evaluación de resultados para la delimitación de los estándares de calidad, por lo que existe una coherencia entre las estrategias de desarrollo humano y las de gestión de administración.
- Cultura e inmovilismo. La cultura se encuentra en constante evolución en su aprendizaje en función de las reacciones de la empresa ante el contexto de entorno que evoluciona continuamente.

Las limitaciones de acuerdo a (Thevenet, 2012) son:

- Riesgo de aislamiento. En el aislamiento de la cultura y las metas de la producción, por lo que complica son los procesos de adaptabilidad al medio ambiente.
- Riesgo de egocentrismo. No reconocer los defectos de la empresa que corresponden a su imagen no ideal.
- Cultura sólida. Con dicha cultura le permitirá a la empresa hacer frente a sus problemas de integración interna y adaptación externa, haciendo frente a la resolución de desafíos.

## 5. Análisis de resultados

### 5.1. Cultura organizacional en las empresas de Estados Unidos y México

En la siguiente tabla comparativa se muestra las principales diferencias entre la cultura organizacional en las empresas de México y Estados Unidos. (Ver tabla 3)

Tabla 3: Cultura organizacional de México vs EUA

Aspecto	México	Estados Unidos
<b>Sistema de valores. Trabajo / Placer</b>	El trabajo es considerado como una necesidad para sobrevivir, pero tiene un mayor grado de importancia el equilibrio entre la vida personal y laboral. En el trabajo se busca una combinación entre el trabajo y el placer en el ámbito social.	El trabajo tiene un mayor grado de importancia, por lo que existe un menor equilibrio entre la vida laboral y personal, ya que esta solo es aceptable después de la jornada laboral y frecuentemente es sacrificada.
<b>Enfoque teórico vs enfoque practico</b>	Aunque existe una amplia capacidad para teorizar los conceptos globales hay dificultad para trasladarlos a la práctica.	Capacidad analítica desarrollada para la solución de conflictos.
<b>Juntas de trabajo</b>	Se realizan juntas de trabajo para conocer lo que decidió el jefe.	Se realizan juntas de trabajo para discutir los problemas laborales.
<b>Dirección / Supervisión</b>	Enfoque tradicionalista en el respeto hacia la autoridad, vs el enfoque nuevo de los ejecutivos jóvenes que solicitan responsabilidad y autoridad.	Cuestionan las decisiones tomadas por los superiores.
<b>Control</b>	Introducción de los sistemas de control y verificación en grandes compañías.	Altamente desarrollados los sistemas de control y verificación.
<b>Toma de decisiones</b>	El director de la empresa toma las decisiones.	Las decisiones se realizan en primer y segundo nivel.
<b>Contratación de personal</b>	Alto proselitismo en la contratación de familiares y amigos, pero empieza a ver una evolución por las grandes empresas de contratar personal externo.	Los familiares son generalmente excluidos, al favorecer a la contratación externa universal.
<b>Subordinación</b>	Relación horizontal de camarería, relación vertical de autoridad.	Relaciones con los subordinados es distante.
<b>Lealtad</b>	La lealtad del trabajador es hacia el superior inmediato no a la institución, pero empieza a existir una evolución gradual hacia la lealtad hacia uno mismo.	Autolealtad predominante por la movilidad ejecutiva considerable entre las empresas. La lealtad es relativa.
<b>Desarrollo ejecutivo</b>	Los jóvenes egresados son contratados para puestos existentes y en las grandes empresas los ascensos son basados en logros.	Los jóvenes egresados se integran al programa rotativo estructurado de capacitación gerencial que incluye evaluaciones de desempeño y actitudes.

<b>Compromiso</b>	Alto compromiso con los jefes	Compromiso a corto plazo con la empresa.
<b>Competencia</b>	Los trabajadores prefieren en lugar de la competencia, un ambiente amistoso y sin conflicto.	Extremadamente competitivo.
<b>Tiempo</b>	El tiempo es relativo en la guía de las actividades, los compromisos son considerados aproximados.	El tiempo es considerado de máxima importancia y controla todos los aspectos de la vida.
<b>Administración</b>	La administración está enfocada en el poder.	La administración está enfocada en el capital.
<b>Planificación</b>	La planificación es a corto plazo por las cambiantes condiciones económicas y políticas.	Planificación a largo plazo por una estabilidad en el ambiente económico.
<b>División jerárquica en la oficina</b>	Amplio contraste en las oficinas de las diferentes jerarquías.	Existen oficinas privadas para los directivos.
<b>Repartición de utilidades</b>	El reparto de utilidades existe pero no se correlaciona el esfuerzo con los resultados.	El reparto de utilidades no existe.

Fuente: *Elaboración propia con información de (López, 2010) y (Sosa, 2013).*

## 5.2. Cultura organizacional en Estados Unidos

### 5.2.1. Estilo laboral y organizativo

La cultura organizativa que impera en las empresas de Estados Unidos por parte de sus colaboradores, es: independiente, agresivo, ambicioso, tenaz, exigente, curioso intelectualmente, atrevido, comprometido, decisivo, pragmático, disciplinado, perfeccionista y descortés (Rothaermel, 2015).

Existe una organización jerárquica enfocada al jefe siendo este el principal tomador de decisiones, con una alta competitividad y especialización entre los miembros que desempeñan diversos roles en la organización con una alta rotación de puestos por considerar al recurso humano como reemplazable. Cuentan con horarios establecidos para laboral enfocándose en alcanzar sus objetivos y metas, el vínculo con los compañeros de trabajo es fuera de las horas de trabajo y son seleccionados en una mayor medida por su utilidad que por la afinidad personal. Existe una inexistencia del equilibrio entre la vida personal y laboral porque el empleado debe estar disponible las 24 horas, y el dinero se convierte en un fin y no un medio para el placer (Landy & Conte, 2016).

Los negocios requieren de una mente fría y rigurosa lo que provoca la falta de empatía en el trabajo afectando las normas de etiqueta, la cortesía y diplomacia en aspectos básicos como el saludo. Con una alta cultura individualista hacia el logro de méritos personales para su promoción laboral, compitiendo incluso con jefes y subordinados para su obtención (Cummins & Worley, 2014).

Los sucesores son pocos y solo se desempeñan en puestos de alta jerarquía, pero antes de ocuparlos son examinados y colocados en diferentes posiciones estratégicas; esto es, porque hay una alta tendencia en buscar a candidatos en una competencia abierta en base a los objetivos del puesto, que posean características agresivas como la dureza y energía para separar las emociones de los negocios (Vroom & Jago, 1990).

### 5.2.2. El liderazgo

Las actitudes por parte del directivo pueden estar diferenciadas por su personalidad, estrato social y cultural. Con una gestión empresarial basada en la racionalidad analítica, rapidez en decisiones y enfocada al cumplimiento de resultados. Para que los ejecutivos puedan desempeñarse en una posición de liderazgo deben tener presencia, personalidad, agresividad,

sin descuidar la competencia, pero principalmente su eficacia estará ligada a las habilidades que posea para conseguir y mantener las relaciones interpersonales, manteniendo un equilibrio entre las actividades delegadas porque es considerado por ellos como pérdida de poder, por lo que su lealtad es hacia ellos mismos. Su recompensa se encuentra dividida entre el reconocimiento laboral, y la remuneración y el ascenso (Stewart, et al, 2006).

### **5.2.3. La comunicación**

La comunicación se transmite a través de líneas jerárquicas de forma concisa y directa, con un lenguaje agresivo, imperativo, cortante, afirmativo y exigente para el cumplimiento de las actividades, lo que estimula la rivalidad entre el mismo equipo de trabajo por el temor a la humillación o inclusive a perder el empleo. Las decisiones tomadas son fundamentadas para el logro de los objetivos organizacionales, planificando a largo plazo para obtener el éxito de una organización (Castells, 2013).

## **5.3. Cultura organizacional en México**

### **5.3.1. El liderazgo**

La actitud del mexicano hacia el liderazgo es de rechazo por la falta de desconfianza en su capacidad intelectual, el incremento en la responsabilidad, y la desconfianza que el equipo de trabajo no realice las tareas asignadas; por lo que impera una escasez de líderes democráticos y participativos, por una baja expectativa para la obtención de logros, reconocimiento y autoestima. El trabajador que es sometido a la autocracia repite los patrones de comportamiento cuando es ascendido a un puesto directivo, este problema es generado por las relaciones humanas y las actitudes de las personas (Orellana, B & Portalanza, 2014).

### **5.3.2. El estilo laboral**

El trabajo es considerado como un medio para obtener el dinero que le permitirá disfrutar de la familia y amigos, siendo el salario un factor con un alto grado de importancia al momento de elegir un trabajo. Además, existe un alto grado de importancia en el equilibrio entre la vida personal y laboral, priorizando la primera. El trabajador tiene un alto respecto hacia

la autoridad que se demuestra en el seguimiento de las órdenes emitidas por el jefe sin importar si son correctas o incorrectas, por lo que el estilo de liderazgo es autocrático autoritario demostrándose en la estrecha supervisión del jefe hacia los trabajadores. La lealtad del trabajador evoluciona de una devoción paternalista a un auto lealtad encaminada al cambio de trabajo por el incremento en la remuneración económica y ascenso (Calderón, et al, 2015).

Los mexicanos son más teóricos que prácticos porque a pesar de poseen una conceptualización y percepción de los problemas en términos globales, su capacidad de análisis en los aspectos prácticos para la resolución de conflictos carece de amplitud reflejándose en el desinterés de aplicar programas presentados, las promesas no cumplidas, y la reducción en la productividad provocada por la falta de resolución de conflictos (Herrera, 2017).

El ejecutivo no es competitivo con los compañeros porque prefiere un ambiente agradable para trabajar evitando los conflictos. El ascenso laboral tiene una mayor dependencia a las influencias que el trabajo por méritos propios. Anteriormente en las empresas familiares la dirección pasaba de padres a hijos, actualmente ha ido evolucionando a la contratación externa de miembros de la familia a personal calificado que cumpla con las características de la posición (Mafud, et al, 2015).

El tiempo no es un factor determinante en el cumplimiento de compromisos, pues se considera relativo para la realización de las actividades. Existe una falta de planificación a largo plazo acontecida por la imprevisibilidad de la situación económica y política del país (Calderón, et al, 2015).

## **6. Conclusión**

La cultura organizacional en las empresas se ve afectada por la cultura nacional, que se hace visible en las características de las organizaciones.

En Estados Unidos de América la cultura es descrita como individualista, independiente, el trabajo es primordial y la familia pasa a segundo plano, siguen las reglas, y se enfocan en el logro de las metas.

En contraposición la cultura en México se puntualiza como la alta dependencia a la familia por lo que el trabajo pasa a segundo plano, falta de compromiso

con los horarios laborales, y una alta lealtad a los jefes. Comprender el elemento humano es uno de los factores de mayor importancia para el logro de las metas y objetivos de la empresa. Por lo que una cultura organizacional positiva influenciara en el clima que afecta el grado de compromiso de sus integrantes, siendo necesario el desarrollo de equipos de trabajo que trabajen como una unidad.

De acuerdo al ideal de la cultura organizacional expuesta por Edgar Schein, es necesario en México mejorar tanto en los aspectos individuales como nacionales para alcanzar un desarrollo cultural propio que permita el crecimiento de las organizaciones en el país, evitando cometer el error de adoptar modelos de otras naciones productos de su historia, los cuales poseen los mismos conceptos pero con diferentes parámetros.

## Referencias Bibliográficas

- Ávila Baray, H. L. (2006). Introducción a la metodología de la investigación. Edición electrónica. Obtenido de: <http://www.eumed.net/libros/2006c/203/>
- Baptista, P., & Fernández, C. & Roberto, H. (2006). Metodología de la investigación, 6º Edición. Bogotá, Caracas: Editorial McGraw Hill.
- Calderón Mafud, J. L., Laca Arocena, F., Pedroza Cabrera, F. J., & Pando Moreno, M. (2015). Efecto de la socialización organizacional sobre el compromiso organizacional en trabajadores mexicanos. Revista Electrónica de Psicología Iztacala, 18(3).
- Cameron, K. y Quinn, R. (1999). Diagnosing and Changing Organizational Culture, Michigan: Addison-Wesley.
- Castells, M. (2013). Communication power. OUP Oxford.
- Cid, A. Méndez, R. & Sandoval. (2011). Investigación: fundamentos y metodología. 2º edición. México: Editorial Pearson Education.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2014). Organization development and change. Cengage learning.
- Denison, D. (1991). Cultura corporativa y productividad organizacional. Bogotá. Editorial Legis.
- Donald, C & Gaynor, E. (2003). Suicidio profesional o asesinato organizacional. Theod Institute.
- Falcones, G. (2014). Estudio descriptivo de la cultura organizacional de los colaboradores de la unidad de negocios de supply chain Guayaquil de Nestle Ecuador. Tesis para obtener el grado. Facultad de ciencias psicólogas. Universidad de Guayaquil.
- Herrera Retiz, A. (2017). Aspectos metodológicos de la medición de la productividad.
- Husenman, S. (1987). Introducción a la dinámica del grupo. México: Editorial Trillas.
- Landy, F. J., & Conte, J. M. (2016). Work in the 21st Century, Binder Ready Version: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology. John Wiley & Sons.
- Leal, A. (1991). Conocer la cultura de las organizaciones: una base para la estrategia y el cambio. Madrid: Actualidad Editorial
- Llopis, J. (1992), La cultura de la empresa. Madrid: Edita CAM y Universidad de Alicante.
- López, J. (Junio 2010). Relación entre cultura organizacional y liderazgo organizacional. Tesis para obtener el grado de maestro. Maestría en Ciencias en Administración. Instituto Politécnico Nacional.
- Lucas, A & Garcia, P. (2002). Sociología en las organizaciones. Madrid, Editorial Mc Graw Hill.
- Mafud, J. L. C., Arocena, F. A. L., Moreno, M. P., & Cabrera, F. J. P. (2015). Relación de la socialización organizacional y el compromiso organizacional en trabajadores mexicanos. Psicogente, 18(34).
- Malinowski, B. (1984). Una teoría científica de la cultura. Editorial Sarpe.

- Orellana, B. J. S., & Portalanza, C. A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de Negocios*, 5(11), 117-125.
- Ouchi, W. Teoría Z, (1982), México, Fondo Educativo Interamericano. Original (1981), Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge. Reaging, Mass: Addison-Wesley.
- Robbins, S. (1993). Organizational behaviour: concepts, controversies and applications. Editorial Prentice Hall International.
- Rocher, G. (1979). Introducción a la sociología. Barcelona, Editorial Herder.
- Rodríguez, D. (2001). Gestión organizacional: elementos para su estudio. Santiago de Chile. 3 edición, editorial Universidad Católica de Chile.
- Rodríguez, D. (2004). Diagnostico organizacional. Santiago de Chile. 6 edición. Editorial Universidad Católica de Chile.
- Rothaermel, F. T. (2015). Strategic management. McGraw-Hill Education.
- Sanchez, M. (2010). Caracterización de la cultura organizacional de las instituciones de educación superior del estado de Guanajuato. Tesis para obtener el grado de doctora. Doctorado en Administración. Universidad Autónoma de Querétaro.
- Schein, E. (1985). Organizational Culture and Leadership. San Francisco. Jossey Bass.
- Schein, H. (1998). La Cultura organizacional y el liderazgo. Una Visión Dinámica; Plaza y Janes Editores S.A.
- Sosa, A. (2013). La cultura organizacional, Japón, Estados Unidos y México, una hipótesis. Facultad de ingeniería. UNAM
- Steward, C; Courpasson, D; & Phillips N. (2006). Power and organizations. Stage Publications Series. Londres.
- Tavenet, M. (1992). Auditoría de la cultura empresarial. Madrid. Editorial Díaz de Santos.
- Vroom, V & Jago, G. (1990). El Nuevo liderazgo: dirección y participación de las organizaciones. Edición Díaz de Santos. Madrid.