

Clima y cultura en una pequeña y mediana empresa

José Felipe Ojeda Hidalgo

Universidad Politécnica de Guanajuato

jojeda@upgto.edu.mx

Verónica Esperanza Ruiz Domínguez

Universidad Politécnica de Guanajuato

Resumen

El presente trabajo tiene por objetivo identificar las diferencias en cuanto a cultura organizacional, existentes entre una pequeña y mediana empresa. Históricamente se han establecido programas gubernamentales para un grupo de empresas, a las que se les ha dado por llamar PyMEs, (pequeñas y medianas empresas), en algunas otras se les ha llamado por el término de MPyMEs (Micro, pequeñas y medianas empresas) y se les han homologado los programas y los apoyos, como si tuvieran las mismas necesidades o sus realidades fueran similares. En esta investigación se realiza una comparación entre una pequeña y una mediana empresa del sector metalmecánico, ubicadas en la Región Laja – Bajío, a través del instrumento UNI (Hernández – Sampieri, 2008; modificado por Méndez – Valencia, 2012) que tiene su base en los estudios de Cameron y Quinn (1999). Las dimensiones que son medidas son: bienestar de los empleados, autonomía, integración, involucramiento, apoyo al supervisor, énfasis en el entrenamiento, ética, centralización, complejidad, tensión y estrés, control, poder, gobernabilidad, innovación y flexibilidad, reflexividad, tecnología, claridad de metas, esfuerzo, calidad y retroalimentación del desempeño. Estas dimensiones están repartidas en cuatro cuadrantes, que representan las diferentes culturas de las organizaciones, el cuadrante de Relaciones Humanas (clan), Relaciones Humanas (jerarquía), Sistemas abiertos y Metas racionales.

Palabras Clave: Cultura organizacional, pequeñas y medianas empresas, Región Laja – Bajío.

Introducción

Dentro de la teoría organizacional, el clima y la cultura organizacional son constructos que han sido muy estudiados, desde los estudios de Tolma en 1926, hasta las revisiones y compilaciones al respecto realizados por Ashkanasy, Wilderom y Peterson en el 2010, más los que se van juntando en cada publicación y en cada congreso.

Sin embargo, a pesar de dar la impresión de que todo se ha dicho con respecto a estos temas, la realidad es que debido a que las organizaciones tienen características especiales y únicas, normalmente cada estudio que aborda estos temas, arroja nuevos hallazgos en cuanto al clima y cultura de las organizaciones.

Otra controversia en cuanto a estos temas, son los instrumentos de medición, ya que al ser temas muy revisados, algunos consultores toman un instrumento para medir el clima y la cultura y pretenden con él medir todo tipo de organizaciones, sin analizar si el instrumento fue construido para medir el clima o la cultura en una empresa, una dependencia pública, una organización no gubernamental o una institución educativa, todo bajo el argumento de que son instrumentos que sirven para medir el mismo constructo.

La presente investigación analiza las dimensiones del clima en función de la cultura organizacional, a través del instrumento UNI desarrollado y validado por Aralucen (2003) Hernández – Sampieri (2004, 2006 y 2008) y Méndez (2008, 2012). Dicho instrumento mide el clima organizacional en función a las dimensiones de bienestar de los empleados, autonomía, integración, involucramiento, apoyo del supervisor, énfasis en el entrenamiento, ética, centralización, complejidad, tensión y estrés, control, poder, gobernabilidad, innovación y flexibilidad, reflexividad, tecnología, claridad de las metas, esfuerzo, calidad y retroalimentación del desempeño; estas dimensiones son agrupadas en cuatro cuadrantes, el primero de relaciones humanas que se divide en los cuadrantes de clan y de jerarquía y los cuadrantes de sistemas abiertos y metas racionales.

Cultura organizacional

Peters y Waterman (1982) definen a la cultura organizacional como un conjunto dominante y coherente de valores compartidos transmitidos por significados simbólicos como cuentos, mitos, leyendas, slogans y anécdotas.

Schein (1982) la considera como un patrón de premisas fundamentales que un grupo dado ha inventado, descubierto o desarrollado durante su aprendizaje, para manejar problemas de adaptación externa e integración interna.

Schein (1985) define la cultura organizacional como un modelo de premisas básicas, descubierto o desarrollado por un determinado grupo y que refleja la manera como aprende a lidiar con sus problemas de adaptación externa y de integración interna, que ha trabajado lo suficiente como para ser considerado válido, y por tanto, se enseña a los nuevos miembros de la organización, e implica la forma adecuada de percibir, concebir y sentir esos problemas.

Schein (1990) afirmó que la cultura se refiere a los patrones de las asunciones principales enraizadas en valores y artefactos contextuales, que son compartidas por un grupo de personas.

Schein (1992) define la cultura organizacional como un patrón de suposiciones básicas (inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo determinado mientras aprende a lidiar con los problemas de adaptación externa e integración interna) que ha funcionado lo suficientemente bien como para ser considerado válido, por lo tanto, será enseñado a nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas.

El mismo Schein (1999) afirma que la cultura organizacional se desarrolla a través del tiempo, cuando las personas en la organización aprenden a enfrentarse exitosamente con problemas de adaptación externa e integración interna, se convierte en el lenguaje y el antecedente histórico común de quienes laboran en la empresa y poseen un sentido colectivo.

Para O`Reilly, Chatman y Caldwell (1991) algunas de las dimensiones que deben ser tomadas en cuenta al momento de analizar la cultura organizacional son la innovación y toma de riesgos, el enfoque, la orientación a resultados, la orientación hacia las personas, la orientación individual o de equipo, la agresividad y la estabilidad.

Cameron y Quinn (1999) afirman que la cultura organizacional proporciona y estimula una forma de estabilidad en los empleados; crea un sentido de identidad organizacional y valores que comparten y aceptan y a su vez, influyen en el comportamiento de los trabajadores. Esta cultura algunas veces es creada por el fundador de la compañía, otras más se desarrollan con el paso del tiempo de acuerdo a los retos y los obstáculos en el ambiente o a los equipos que trabajan en la misma.

Según De la Garza, Hernández y Fernández (2005) la cultura organizacional puede ser explicada en términos de lo “invisible” y lo “visible”, en los primeros, se puede decir que los valores compartidos son difíciles de cambiar en una organización como las metas comunes que los directivos tienen en la mente acerca de la organización; los términos “visibles” son las formas de actuar comunes que se perciben en la organización.

Para Ojeda – Hidalgo, Díaz, Agapito y Salinas (2010) la cultura organizacional se utiliza como trasmisor de un sentido de identidad entre los trabajadores, facilita o ayuda a la generación de un compromiso organizacional, es decir, con un interés más grande que solo un interés personal entre individuos. Es importante crear esta identidad con la empresa pues no todos los miembros de la organización tienen la misma autoridad o realizan las mismas tareas, pero todos saben que son parte de la organización y que están contribuyendo a la consecución de los mismos objetivos.

Para Cameron y Quinn (1999) la cultura organizacional está dividida en cuatro cuadrantes:

1. *Cultura Jerárquica*. Se encuentra en organizaciones en las cuales el mayor reto es generar resultados eficientes, confiables y predecibles. Para Weber esta es la forma de organización ideal pues es estable y eficiente. Las claves del éxito para ésta son las claras líneas de toma de decisiones, los procedimientos y reglas estandarizadas y los mecanismos de control y contabilidad. La cultura organizacional compatible con esta organización está caracterizada por estar en un lugar de trabajo estructurado y formal. Los líderes efectivos son buenos coordinadores y organizadores. Grandes organizaciones y las agencias gubernamentales son generalmente dominadas por la cultura jerárquica, como evidencia tenemos los numerosos procedimientos estandarizados y los múltiples niveles jerárquicos.

2. *Cultura de Mercado*. En este tipo de organización se está orientado al ambiente externo y al mismo tiempo al ambiente interno. Se enfoca en las transacciones con elementos externos como proveedores, clientes, contratistas y uniones. Se enfoca primordialmente en conducir transacciones con otros para crear una ventaja competitiva. Esta competitividad y la productividad solo se logran a través de un fuerte énfasis en la posición externa y el control. Es una cultura manejada por el enfoque al cliente, grandes retornos sobre los activos y una competitividad corporativa. Las suposiciones básicas en la cultura de mercado son que el ambiente externo es hostil, los consumidores son selectivos e interesados en el valor, la organización tiene que incrementar su posición competitiva y que la mayor tarea de la administración es llevar a la organización hacia la productividad, los resultados y las ganancias. La cultura de mercado es un lugar orientado hacia los resultados. Los líderes son duros productores y competidores, ellos son fuertes y demandantes. Lo que une a toda la organización es el énfasis en ganar. El éxito está definido por la penetración y el lugar en el mercado.

3. *Cultura de Clan*. Es llamada clan por su similitud a un tipo de familia organizacional. Valores y metas compartidas, cohesión, participación e individualidad son característicos de estas organizaciones. Suelen parecer más un tipo de familia que una entidad económica. Las características típicas de las firmas de tipo clan son el trabajo en equipo, programas integradores de los trabajadores y un compromiso organizacional. En este tipo de cultura existen equipos de trabajo autónomos los cuales son premiados en base al éxito del equipo y no individualmente. La cultura tipo clan existe en un lugar amigable para trabajar donde la gente comparte mucho de ellos mismos. Es como una extensión de la familia. Los líderes son vistos como mentores y quizá, a veces como una figura paterna. La organización se mantiene unida por la lealtad y las tradiciones. El compromiso es grande y la organización se enfoca en el beneficio a largo plazo del desarrollo individual con una grande cohesión y moral. El éxito está definido en base del clima interno y la preocupación por la gente.

4. *Cultura Adhocrática*. En este tipo de organizaciones la mayor meta es la rápida adaptabilidad, la flexibilidad y la creatividad cuando existe ambigüedad y no hay certeza en la información. Un reto importante es producir productos y servicios innovadores y adaptarse rápidamente a nuevas oportunidades. Las organizaciones con cultura adhocrática no tienen el poder centralizado o relaciones de autoridad. El poder fluye de una persona a otra o de una tarea a otra dependiendo del problema o la situación en que se encuentren. Tienen un gran énfasis hacia la individualidad, toma de riesgos y a la anticipación del futuro. No existe un organigrama y es caracterizada por ser dinámica, emprendedora y creativa. Un liderazgo efectivo en esta cultura sería visionario, innovador y orientado a los riesgos. Lo que mantiene unida a la organización es el compromiso a la experimentación y la innovación. Siempre se busca estar en lo último en cuestión de conocimientos, productos y servicios. A largo plazo la organización busca un rápido crecimiento y la adquisición de nuevos recursos. El éxito significa producir productos y servicios únicos y originales.

Hernández (2008) adecua las dimensiones de Cameron y Quinn (1999) y establece como equivalentes la dimensión de relaciones humanas con la dimensión de clan, la de sistemas abiertos con la dimensión de adhocracia, la dimensión de proceso interno con la dimensión de jerarquía y la dimensión de metas racionales con la dimensión de mercado.

La escala UNI para medir la cultura y el clima organizacional, desarrollada por Hernández (2008) y revisada por Méndez (2008 y 2012), establece 20 dimensiones que divide en los cuatro cuadrantes descritos con anterioridad, los cuales son, para el cuadrante de relaciones humanas (clan), el bienestar de los empleados, la autonomía, la integración, el involucramiento, el apoyo del supervisor, el énfasis en el entrenamiento y la ética. El cuadrante de proceso interno (jerarquía), se compone de las dimensiones de centralización, complejidad, tensión y estrés, control, poder y gobernabilidad. El cuadrante de sistemas abiertos (adhocracia), está conformado por las dimensiones de la innovación y flexibilidad, la reflexividad y la tecnología. El cuadrante de metas racionales (mercado) fue medido a través de las dimensiones de claridad de metas, esfuerzo, calidad y retroalimentación al desempeño.

Metodología

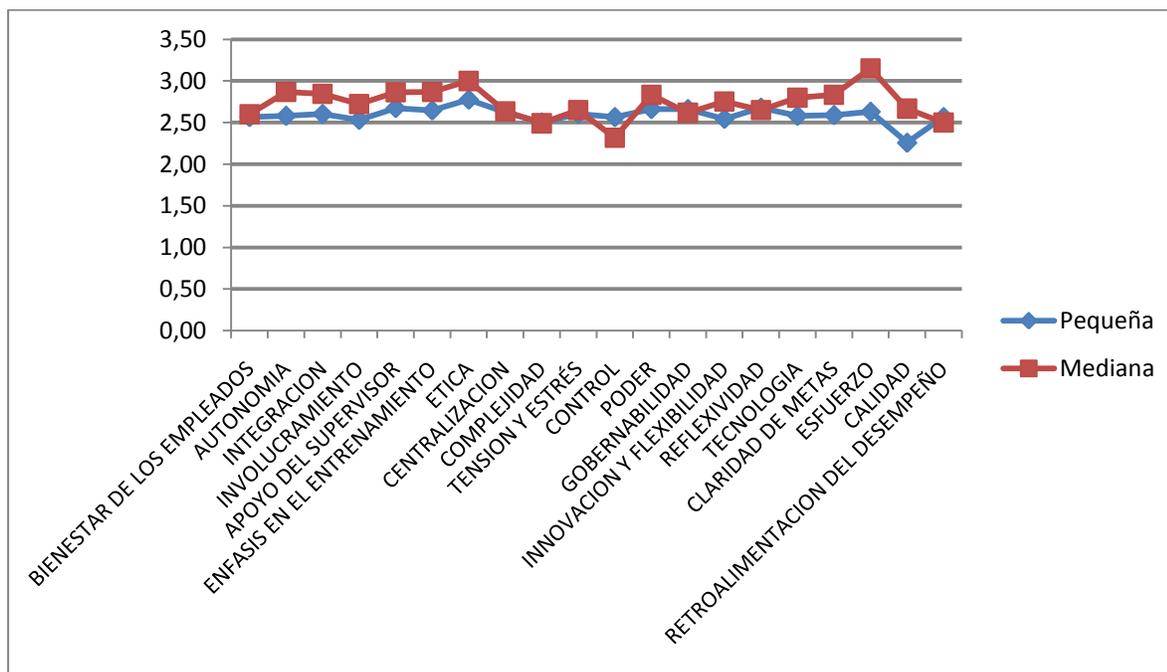
Para la realización de la presente investigación se consiguió el permiso de dos empresas del ramo metal – mecánico, una pequeña y una mediana empresa, y se les aplicó el instrumento UNI a sus empleados, con la pequeña empresa se logró prácticamente un censo, 97% de su planta laboral y con la mediana únicamente se dio acceso a un turno de trabajo, debido a la cantidad de producción pendiente.

Los indicadores de la escala UNI fueron comparados a través del paquete SPSS y los resultados se presentan a continuación.

Resultados

Las medias de los indicadores de la escala UNI, de la empresa pequeña y la empresa mediana fueron comparadas, como se ve en la tabla 1.

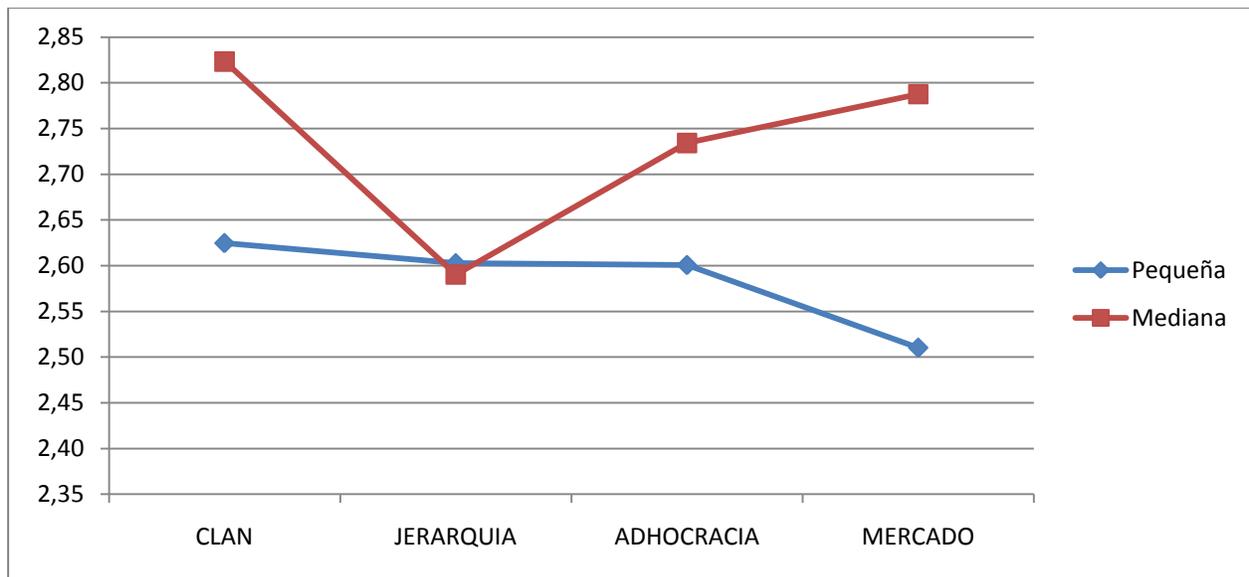
Figura 1. Comparativo de medias de las dimensiones de cultura organizacional entre la empresa pequeña y mediana



Entre la pequeña y la mediana empresa se hace evidente una marcada tendencia hacia a la alza en las dimensiones de la mediana empresa, las dimensiones de autonomía, integración, involucramiento, apoyo del supervisor, énfasis en el entrenamiento, ética, poder, innovación y flexibilidad, tecnología, claridad de metas, esfuerzo y calidad. La pequeña empresa supera a la mediana en el indicador de control, y no existe diferencia en entre los dos tamaños de empresa en las dimensiones de bienestar de los empleados, centralización, complejidad, tensión y estrés, gobernabilidad, reflexividad y retroalimentación del desempeño.

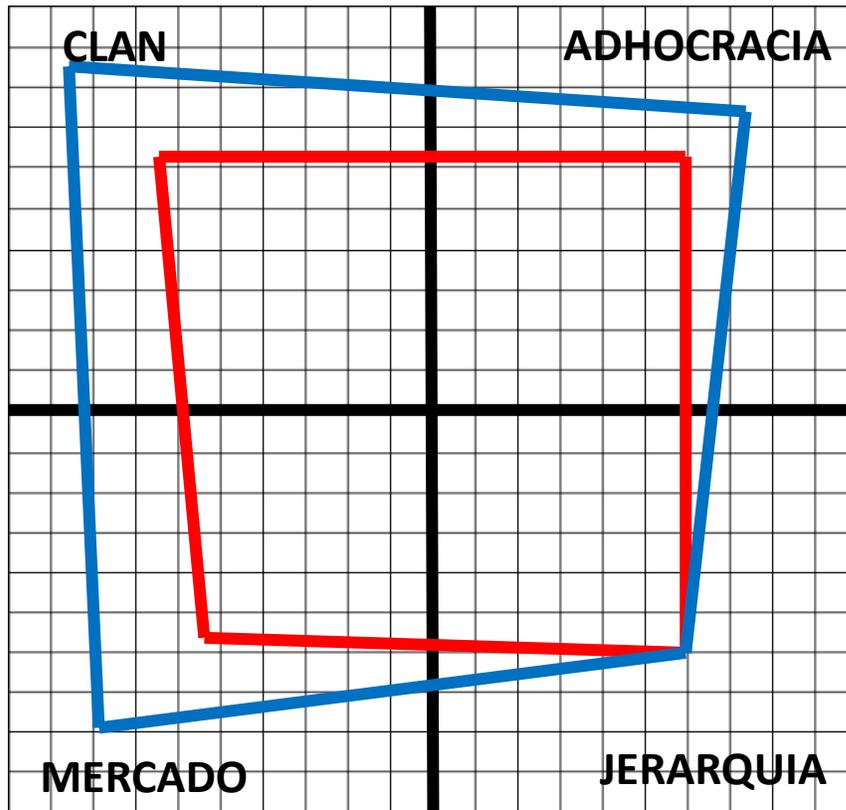
Si se comparan las medidas por cuadrante de cultura organizacional, se observa que la mediana empresa supera a la pequeña en el desarrollo de los cuadrantes de clan, adhocracia y mercado, pero hay una similitud evidente en el cuadrante de jerarquía, como se muestra en la tabla 2.

Figura 2. Comparativo de medias de los cuadrantes de cultura organizacional entre una pequeña y una mediana empresa



Si se analiza el gráfico en forma de cuadrantes, es más fácil observar como los cuadrantes de clan, adhocracia y mercado están más desarrollados en la mediana empresa que en la pequeña, de hecho es posible evidenciar que la mayor distancia se da en el cuadrante de mercado, seguida por el cuadrante de clan, después le sigue el cuadrante de adhocracia y finalmente el cuadrante de jerarquía que es muy similar entre las dos empresas. Estas diferencias son posibles de observar en la figura 3.

Figura 3. Comparativo de cultura organizacional entre una pequeña y una mediana empresa



Conclusiones

Con la evidencia empírica de este estudio y las revisiones realizadas por otros investigadores, es posible hablar de una posible tendencia de ir desarrollando los cuadrantes establecidos por Cameron y Quinn (1999), conforme las empresas van aumentando de tamaño.

Es de llamar la atención como los cuadrantes que tienen que ver con las relaciones humanas, clan y jerarquía, son normalmente las que menos movimiento muestran conforme las empresas van creciendo. Lo anterior puede deberse a la necesidad de los dirigentes de dichas empresas a mantener el control de su empresa, ya sea que ese control se mantenga a través de estrategias de control (jerarquía) o a través de actividades y actitudes paternalistas (clan), sea cual sea la estrategia, el poco movimiento en esos cuadrantes evidencia el poco crecimiento humano, o al menos, el asimétrico crecimiento de las empresas conforme a las dimensiones de relaciones humanas, en relación a los cuadrantes de sistemas abiertos o de metas racionales.

Queda por solucionar la interrogante de qué tanto impacta en el desarrollo de la cultura organizacional las características del líder de la organización, su experiencia, preparación educativa y contexto exterior, para el desarrollo o no desarrollo de una cultura u otra en su organización.

Bibliografía

Ashkanasy, N., Wilderom, C. y Peterson, M. (2010) *“The handbook of organizational culture and climate”* Segunda Edición, Sage Publication.

Cameron, K. y Quinn, R. (1999) *“Diagnosing and changing organizational culture”* (edición revisada) San Francisco, CA, EE.UU.: Jossey – Bass.

De la Garza, M.T., Hernández, R. y Fernández, C. (2005) *“Estudio de la cultura organizacional en la región central de México”* Revista mexicana del trabajo y previsión social, Núm. 7, pp. 5 – 75.

Hernández, R. (2004) *“Validación de un instrumento para evaluar el clima organizacional en el medio laboral mexicano”* Tesis de maestría no publicada, Instituto de Estudios Universitarios, A.C. Puebla, Puebla, México.

Hernández, R. (2006) *“Validación de instrumentos para medir el clima organizacional”* IV Congreso de Administración México, Centroamérica y el Caribe, Celaya, Gto. México.

Hernández, R. (2008) *“Exploración del modelo de los valores en competencia en el medio laboral mexicano y su vinculación con el clima organizacional”*, tesis doctoral, Universidad de Celaya.

Méndez, S. (2008) *“Caracterización del clima y cultura organizacional del primer club de afiliación y lealtad para un equipo de futbol en México”* Tesis de maestría no publicada, Universidad de Celaya, Guanajuato, México.

Méndez, S. (2012) *“Exploración factorial del clima y la cultura organizacional en el marco del modelo de los Valores en Competencia”*, disertación doctoral no publicada, Universidad de Celaya, Guanajuato, México.

Ojeda – Hidalgo, J.F., Díaz, N., Agapito, Salinas, F. (2010) “Análisis comparativo de las correlaciones polinomiales de la cultura organizacional y liderazgo en una pequeña y mediana empresa” V Congreso Internacional Sistemas para la Innovación y la Competitividad, Celaya, Gto., México.

O’Reilly, C., Chatman, J. y Caldwell (1991) “*People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person organization fit*” *Academy of Management Journal*, 34, pp. 487 – 516.

Peters, T. y Waterman, R. (1982) “En búsqueda de la excelencia”. New York, NY, EE.UU.: Harper & Row.

Schein, E. (1982) “*Psicología de la organización*” 3ª Edición, México, D.F., México, Ed Prentice Hall

Schein, E. (1985) “*Organizational culture and leadership: A dynamic view*” San Francisco, CA, EE.UU.: Jossey – Bass.

Schein, E. (1990) “*Organizational culture*” *American Psychologist*. Num. 45, vol. 2, pp 109 – 119.

Schein, E. (1992) “*Organizational culture and leadership*” 2ª Edición, San Francisco, CA, EE. UU.: Jossey – Bass.

Schein, E. (1999) “*The corporate culture survival guide: Sense and nonsense about culture change*” San Francisco CA, EE.UU.: Jossey – Bass Publisher.