

# La organización como un espacio de manifestación cultural: El Artesano\*, un estudio de caso en México\*\*

Guillén M., Irene J.

Guillén M., Irene J.  
Lcda. en Administración. Candidata del Doctorado  
en Estudios Organizacionales  
Universidad Autónoma Metropolitana.  
México  
ireneguillen\_mondragon@hotmail.com

Recibido: 12-01-2010  
Revisado: 18-03-2010  
Aceptado: 28-05-2010

La presente investigación aborda el estudio de caso de una pequeña organización en la delegación Iztapalapa. El objetivo de la indagación es conocer la influencia de la cultura en el estilo de dirección a partir de los fundamentos teóricos de Hofstede (1980) respecto a la cultura nacional y sus cuatro dimensiones culturales, y repensar la organización como un espacio de manifestación cultural, donde el individuo adquiere una identidad organizacional que se suma a su identidad social. La metodología utilizada es el estudio de caso, útil para la investigación empírica de fenómenos contemporáneos (Yin, 1994). Con el estudio de caso el énfasis de la investigación se centra en la comprensión de un hecho social concreto, el de *El Artesano*, que revela la forma en que se dan las manifestaciones culturales de los miembros de la organización y la influencia de la cultura en la definición del estilo de gestión

**Palabras clave:** Organización, cultura nacional y cultura organizacional, investigación de estudio de caso.

**RESUMEN**

This research is the case study of a small organization in the Iztapalapa Delegation. It aims at discerning the influence of culture upon the management style, following Hofstede's (1980) theoretical foundations about national culture and the four cultural dimensions, and at rethinking the organization as a space of cultural manifestation, where individuals attain organizational identity that adds up to their social identity. By means of the case study, a methodology useful in the empirical research of contemporary phenomena (Yin, 1994), this investigation focuses on the comprehension of a concrete social fact, that of *El Artesano*, which reveals how the cultural manifestations of the members of an organization present themselves, and how the culture influences the management style.

**Key Words:** Organization, national culture and organizational culture, case study research

**ABSTRACT**

\* El nombre de la empresa analizada se sustituye por el seudónimo *El Artesano*, esto con la finalidad de respetar la confidencialidad de la empresa y los informantes.

\*\* El presente trabajo considera una parte de la información presentada en la tesis de maestría de Irene J. Guillén Mondragón, del Posgrado en Estudios Organizacionales de la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa.

## 1. Introducción

Desde la década de los años setenta se han presentado una infinidad de cambios económicos, sociales, políticos y culturales, los cuales en el ámbito de los negocios afectan tanto a las organizaciones como a sus participantes. En años recientes ha surgido una demanda cada vez más dinámica y cambiante debido, principalmente, a que los consumidores están más informados y demandan bienes con mayor valor agregado, este escenario ha favorecido el desarrollo de un aparato productivo flexible y ágil representado principalmente por empresas de clase mundial (Moctezuma y Mungaray, 1997).

Los avances tecnológicos en el campo de la informática y de la producción industrial han llevado la actuación de las empresas del ámbito local y regional al de la dimensión global, de esta manera la idea de rivalidad competitiva se ha transmutado. Hoy día, señala Castaingts (1996: 205-206), la competencia se convierte en la fuerza motriz que impulsa la creación de nuevos esquemas competitivos, y de nuevos procesos de trabajo para actuar globalmente. Las transformaciones del contexto obligan a empresas a coexistir con culturas empresariales diferentes y esto genera diversas inquietudes, entre ellas ¿qué patrones culturales deberán orientar la actuación de las empresas, y de sus participantes para reafirmar la identidad?, ¿qué valores comparten dentro de la organización?, ¿cuál es el adecuado estilo de dirección para enfrentar el cambio? y ¿quién debe conducirlo? Consideraciones que bien pueden dirimirse a partir de la comprensión de la organización como un espacio de manifestación cultural, la cual adopta una

configuración específica dependiendo del contexto particular en el que se inserta. En este espacio de manifestación cultural los individuos comparten valores y creencias, elementos culturales que forjan una identidad colectiva, generan compromiso y se manifiestan mediante los comportamientos por lo que sus expresiones y demandas deben ser tomadas en cuenta en el ejercicio de la gestión.

La presencia de entidades diferentes a la burocrática impelen a los investigadores, al gobierno y a otros actores sociales a reconocer modos de organización empresarial característicos de cada región del mundo, y analizar su naturaleza y diferencias, con la finalidad de facilitar cualquier intento de transferencia, apropiación e implantación de modas gerenciales y de nuevas concepciones en la dirección y organización del trabajo. En nuestros días el discurso político a nivel mundial reconoce y señala la relevancia de las grandes organizaciones para el desarrollo económico, pero también considera valiosa la participación de las micro, pequeñas y medianas empresas<sup>1</sup> (MIPYMES, término de uso común en México para denominar a este tipo de entidades económicas). En el caso de México, el universo empresarial está constituido de la misma forma, y también las micro, pequeñas y medianas empresas sustentan el desarrollo económico del país por su número y aportación social.

Esta investigación presenta en la primera parte la metodología empleada, en el

---

<sup>1</sup> El número total de MIPYMES en México, según el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI: 2004), para el año 2004, fue de 3,005,157 unidades económicas, de las cuales 2,854,899 se ubican en la categoría de *micro empresas*; 117,157 en la de *pequeña empresa*; 27,046 en *mediana empresa*; y 6,010 en *gran empresa*.

segundo apartado se hace un acercamiento a la situación actual de las empresas en México y una reflexión respecto de la organización como un espacio de manifestación cultural, en el que se expresan la distancia de poder, la evitación de la incertidumbre, el individualismo-colectivismo y la masculinidad-feminidad; las cuatro dimensiones culturales propuestas por Hofstede (1980), y las diferentes configuraciones de liderazgo que generan. En la tercera parte se presenta la evidencia empírica y los resultados, manifestaciones culturales de las cuales deriva el estilo de gestión de la empresa objeto de estudio. Al final se exponen algunas reflexiones del estilo de dirección de la pequeña organización analizada.

## **2. Metodología de investigación**

La investigación del estilo de dirección manifiesto en la pequeña empresa *El Artesano* se realizó en el sector de Artes Gráficas de la delegación Iztapalapa. Se definieron dos unidades de análisis: la primaria, el directivo de la empresa; la secundaria, representada por los empleados que dependen directamente del director de la empresa. Para la realización del estudio se utilizaron diversos métodos de colección de datos (cuestionarios, revisión de documentos, observación participante y entrevistas), considerando los beneficios y las reservas que dicta la teoría y así cumplir con la triangulación que Yin (1994), Taylor y Bogdan (1980) señalan como elemento que da validez a la investigación de estudio de caso.

### **2.1. Instrumentos de investigación**

Dos cuestionarios son los principales instrumentos utilizados en la investigación:

1) el cuestionario 1, se administró a los participantes de la línea media, a la gerente general y a las gerentes de los departamentos de compras, de personal, de ventas y de producción; así como al supervisor de la planta del área de prensa plana. El cuestionario consta de interrogantes (en su mayoría cerrados) relacionados con la distancia de poder, la aversión al riesgo, el individualismo-colectivismo y la masculinidad-feminidad. Los resultados se evalúan a partir de una escala Likert, donde a cada pregunta corresponde una respuesta a la que se le asigna un rango que va de 1 a 5 y que representan las siguientes declaraciones: a) de muy importante hasta nada importante, b) de totalmente satisfecho a totalmente insatisfecho, c) de totalmente de acuerdo hasta totalmente en desacuerdo. 2) El cuestionario 2, relacionado con la dimensión familiar, se dirigió al dueño de la empresa, contiene preguntas cerradas que se califican a partir de un rango de 1 a 5, donde 1 indica muy importante y 5 nada importante; además, contiene preguntas abiertas, relacionadas con aspectos familiares que influyen en la permanencia y en el desarrollo de la empresa. Asimismo, al director se le realizó una entrevista semiestructurada, relacionada con el tema de la cultura nacional.

La exposición de los resultados de la investigación se realiza a partir del análisis de la información aportada por los cuestionarios y por las entrevistas, a la cual se le dio un tratamiento estadístico que consiste en la determinación de medias aritméticas y frecuencias

## **3. Situación actual de las empresas en México**

En el mundo industrializado la presencia de las organizaciones es inevitable. Se encuentran en todos los ámbitos en que participa el ser humano, desde su nacimiento hasta la muerte. Todas las organizaciones son diferentes, aun aquellas a las que se les conoce como similares, al respecto Chanlat (2007) señala que son las demandas económicas del ambiente, los modos de control que utilizan, el tipo de tecnología, la clase de productos, el origen del capital, el lugar de ubicación, su historia, las diferencias culturales de sus integrantes; así como las características

socio demográficas, entre otras variables, las que conforman una única configuración para cada organización. En México, como en otras partes del mundo, las instituciones gubernamentales han establecido sólo criterios mensurables –de carácter estadístico– para la clasificación de las empresas, entre los más usuales se puede mencionar el número de empleados y el volumen de ventas. La Secretaría de Economía las clasifica por razón del número de empleados y el tipo de actividad económica como se muestra en el (Cuadro 1):

**Cuadro 1**

**Criterios de estratificación de las empresas en México<sup>2</sup>**

Tamaño /Sector	Industria	Comercio	Servicios
Micro	1 – 10	1 – 10	1 – 10
Pequeña	11 – 50	11 – 30	11 – 50
Mediana	51 – 250	31 – 100	51 – 100
Grande	251 en adelante	101 en adelante	101 en adelante

Fuente: Diario Oficial de la Federación (DOF) del día 30 de diciembre de 2002. Secretaría de Economía.

En México, como en el resto del mundo, existen cuatro tipos de empresas: las micro, las pequeñas, las medianas y las grandes empresas. El discurso oficial suele agruparlas en el mismo estrato, el de las MIPYMES. En el Cuadro 2 se puede observar cómo a través del tiempo mantienen su participación con 99 %

del total, así lo demuestran las cifras emitidas por el Instituto Nacional de Geografía y Estadística (INEGI) en los censos económicos de 1999 y 2004, de ahí su importancia para el desarrollo económico del país.

<sup>2</sup> El Diario Oficial de la Federación, de fecha 30 de junio de 2009, señala al Tope Máximo Combinado (TMC), como un nuevo criterio para la clasificación de las empresas. Este TMC, considera 5 indicadores: i) 4.6 para industria, comercio y servicios en la microempresa; ii) 93 para comercio y iii) 95 para industria y servicios en la pequeña empresa; iv) 235 para comercio y servicios, y v) 250 para industria en la mediana empresa. El indicador se obtiene a partir del número de trabajadores multiplicado por 10%, más el monto de ventas anuales multiplicado por 90 %. El resultado debe compararse con los parámetros del Tope Máximo Combinado. Es importante mencionar que los parámetros presentados en el cuadro 1 aún se utilizan para determinar el tamaño de la empresa.

**Cuadro 2**

**Composición por tamaño y sector (participación porcentual)**

Tamaño	Sector			1999	2004
	Industria	Comercio	Servicios*		
				2,844,308	3,005,157
Micro	94.4	94.9	97.4	95.3	95.0
Pequeña	3.7	4.0	1.6	3.3	3.9
Mediana	1.7	0.9	0.5	1.0	0.9
Grande	0.4	0.2	0.4	0.3	0.2
Total <sup>3</sup>	100	100	100	100	100

Fuente: Censo económico 1999 y 2004 (INEGI) Secretaría de Economía

\*Servicios privados no financieros

El presente estudio de caso se inscribe en el sector industrial de las artes gráficas, en el ámbito de la pequeña empresa, ambos situados en el Distrito Federal (DF), en la delegación Iztapalapa -con el límite de la delegación Iztacalco- El DF es el centro político y económico del país, esta región de acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI (2004)], es una de las áreas económicas más importantes en la nación, ocupa el segundo lugar a nivel nacional por el número de entidades económicas que alberga y el primer lugar en aportación al empleo. La delegación Iztapalapa por su parte, de acuerdo a información del Sistema de Información Económica, Geográfica y Estadística (SIEGE), ocupando el segundo lugar delegacional con 17% de empresas establecidas en la ciudad de México, y es una de las 5 delegaciones que mayor número de empleos genera.

**3.1. La organización: un espacio de manifestación cultural**

A pesar de la emergencia de nuevos problemas que representa el mundo globalizado, se mantiene inalterable la cooperación de los actores para el logro de un máximo desempeño organizacional. Sin embargo, hay un problema ante el que la orientación instrumental no tiene soluciones, quizá por lo que señalan Roethlisdisberger y Dickson (1966), respecto a que las organizaciones no sólo constituyen un conjunto de individuos que comparte fines económicos; sino también afectos y sentimientos que la organización moderna no ha tomado en cuenta. Asimismo, Geertz (Weber citado en Geertz, 1997:20) por su parte señala que “el hombre es un animal inserto en tramas de significación que el mismo ha tejido”. Aspectos subjetivos que subyacen en las estructuras informales en las que los individuos cimientan un código social propio, constituido por valores, supuestos básicos insertos en los esquemas mentales que provienen de una cultura nacional, cuya base histórica define la identidad de los

<sup>3</sup> Puede haber alguna variación en el total, diferentes al 100%, debido al redondeo de las cifras que menciona INEGI (1999 y 2004).

individuos y permea todos los ámbitos en que éstos se mueven.

Es por ello, que en la actualidad algunas organizaciones traducen dichos supuestos en elementos simbólicos, artefactos físicos y visuales, mitos y tabúes con la finalidad de conducir el comportamiento de los individuos hacia la cooperación y el desempeño organizacional. Así, se puede pensar a la organización como una parte activa de la sociedad en la que los individuos manifiestan, comparten y reconstruyen su sistema de valores<sup>4</sup>. Por lo antes expuesto se puede entender que tanto las organizaciones como las instituciones son espacios de manifestación y de expresión cultural, y aunque en ocasiones se ven amenazadas por las fuerzas del isomorfismo –coercitivo, mimético y normativo– (DiMaggio y Powell, 1991), para conducir las al cambio y a la adopción de modelos manageriales y de transformaciones estructurales, aun así dentro de la universalidad conservan sus particularidades; es decir, cada una siempre tendrá rasgos de una identidad distintiva constituida por los valores que responden a su historia, a su cultura local–nacional, y a las características de los miembros que la integran.

De las nociones teóricas más conocidas de cultura nacional se encuentra la de Hofstede (1980:21), para quien la cultura es “la programación mental colectiva que distingue a los miembros de un grupo humano de otro”, de donde derivan los esquemas mentales, los

cuales evolucionan con el tiempo debido a que están sujetos a la acción y progreso de la sociedad. Con el concepto de cultura nacional, el autor describe a sociedades enteras. La cultura y los aspectos simbólicos como parte constitutiva del ser humano se manifiestan en sus diversos ámbitos de actuación y en las organizaciones consideradas como sociedades miniatura (Abravanel, et. al. 1992), se comparten valores, creencias, mitos, ritos y aspectos simbólicos, mediante los cuales se genera una identidad organizacional. Estas definiciones permiten fortalecer la idea del predominio de una cultura nacional en las diferentes sociedades y de su influencia en la conducta de los individuos dentro de las organizaciones.

### **3.2. Las cuatro dimensiones culturales del modelo de Hofstede**

Las dimensiones culturales<sup>5</sup> que Hofstede (1980), descubre en su estudio en la International Business Machines (IBM), y que explican el estilo de dirección de las subsidiarias en diferentes países son: distancia de poder, evitación de la incertidumbre, individualismo-colectivismo y masculinidad-feminidad. Estas dimensiones, y sus índices, constituyen los conceptos teóricos a partir de los que se explica el estilo de dirección de la empresa *El Artesano*, por lo que es importante mencionar la tesis que para cada una establece el autor.

**3.2.1. La distancia de poder:** Muestra el grado de desigualdad que existe en un país, al que la gente considera normal y lo acepta

---

<sup>4</sup> Con ello probablemente se resuelve el problema de la cooperación, pero a la par que esto sucede se presentan otros problemas, quizá el más relevante es el de la tensión que se da entre los miembros del equipo, debido a que un mayor compromiso tanto frente a la organización como al equipo, implica pérdida de la autonomía personal y la sesión del poder de decisión al equipo.

---

<sup>5</sup> El cuestionario utilizado en la presente investigación versa sobre ítems relacionados con los valores, la satisfacción y la percepción de los individuos. Conceptos que forman parte de las dimensiones de la cultura.

(Montaño, 2000). Las manifestaciones de la distancia de poder son evidentes en: a) las costumbres de la familia, b) las relaciones entre estudiantes y maestros, c) el trato entre jóvenes y mayores, d) los sistemas de idioma y e) las prácticas de la organización.

### **3.2.2. La evitación de la incertidumbre:**

Las culturas con alto índice de evitación de la incertidumbre presentan baja tolerancia a la ambigüedad. Estos grupos prefieren rehuir la incertidumbre y establecen reglas para controlar los comportamientos sociales. Las culturas con bajo índice de evitación de la incertidumbre tienen una alta tolerancia a la ambigüedad, por lo que crean, aceptan y alientan puntos de vista diferentes entre sus miembros y tienden a tomar riesgos y enfrentar cosas nuevas y establecen mínimas reglas.

### **3.2.3. El individualismo—colectivismo:**

Describe el grado en que una cultura confía y presenta lealtad al individuo o al grupo. El individualismo constituye un comportamiento relativamente autónomo del sujeto respecto de otros grupos sociales. El desarrollo económico de las culturas prósperas permite una tendencia hacia el individualismo; mientras que las culturas menos favorecidas tienden al colectivismo.

### **3.2.4. La masculinidad—feminidad:**

Indica el grado de valor que una cultura otorga a aspectos tales como: a) asertividad, b) logro, c) adquisición de riqueza, d) cuidado de terceros, e) soportes sociales, y f) calidad de vida. De acuerdo con Hofstede (1980), la gente con altos índices de masculinidad cree en el logro, la ambición, la ostentación

de virilidad, comportamientos asociados al género masculino. Las culturas con bajos índices de masculinidad creen más en la calidad de vida, el ayudar a otros y la simpatía por el infortunado. Los miembros de culturas con altos índices de masculinidad creen que el hombre debe ser asertivo y la mujer debe orientarse al logro de la nutrición y al cuidado de otros. Los valores principales de las dimensiones culturales permiten medir y establecer los índices mediante los cuales se determina el estilo de dirección.

### **3.3. El estilo de dirección**

El estilo de dirección<sup>6</sup> se puede entender como el “arte de dirigir una empresa con la tarea de establecer flujos de utilidad económica y social para quienes la forman” (Camargo, 2001:32), una ocupación que involucra un proceso de toma de decisiones de carácter estratégico y exclusiva de quienes tienen la autoridad formal para tal efecto. La teoría administrativa señala que dentro de las organizaciones se toman decisiones de dos tipos; las estratégicas y las programadas (Simón, 1947). Asimismo, también se han establecido clasificaciones de estilos en la toma de decisiones, una de ellas es la de Tannenbaum y Schmidt (1958), (citados en Hofstede, 1980: 73-74) quienes establecen los siguientes estilos de gestión: El autocrático, el que decide, el persuasivo-paternalista, el que persuade, el consultivo, el que consulta, el participativo y el que crea consenso; cualesquiera de estos tipos puede presentarse en las organizaciones y de cierta manera están influidos por la cultura.

---

<sup>6</sup> En este trabajo se toma el vocablo gestión como sinónimo de dirección.

#### 4. El Artesano: Un estudio de caso en México

##### 4.1. Datos generales de la empresa

La empresa *El Artesano* es relativamente joven, tiene apenas quince años de antigüedad. En ella participan dieciocho trabajadores, de los cuales para esta investigación sólo se eligieron seis participantes, que se ubican en la línea media; es decir, entre el director general y el núcleo de operaciones,<sup>7</sup> por tal motivo constituyen la unidad de análisis secundaria a partir de la cual se explica el tipo de dirección en esta empresa. En la escala jerárquica, los puestos que ocupan los encuestados son: a) secretaria particular de la dirección, que se encarga de asuntos de coordinación administrativa; b) supervisor de producción, dedicado al área de prensa plana; c) responsable de compras; d) gerente general; e) gerente de producción del área de formas continuas y f) gerente de personal. Sólo una de las personas que integran la línea media es la que tiene mayor antigüedad en el trabajo debido a su participación en el empleo y la propiedad, lo hace como familiar directo del dueño. Le sigue en tiempo con tres años de permanencia en la empresa la gerente general, quien además de realizar actividades gerenciales se ocupa del diseño gráfico. Su participación también es de empleada—propietaria, ya que se trata de la esposa del director. Los otros encuestados tienen una permanencia en la empresa de entre uno y dos años. Algunas de las características singulares de esta empresa son: a) La participación de la familia en actividades estratégicas; b) la

colaboración mayoritaria de mujeres jóvenes en la línea media; c) el rango de edad del personal de entre 18 y 32 años; d) el nivel de escolaridad medio superior para la mayoría de los participantes y superior incompleto del director. Los datos anteriores revelan que tanto la dimensión familiar como la participación femenina en actividades de coordinación y dirección de la empresa tienen un papel relevante en la definición del estilo de dirección. Enseguida se presenta el análisis de los datos del estudio de caso, los argumentos que se esgrimen se fundamentan en las respuestas del personal subordinado a aspectos deseados en un trabajo ideal y a elementos relevantes en el trabajo actual, y también en las opiniones del director de la empresa.

##### 4.2. Análisis de los resultados

El análisis de los resultados del estudio presentados en el cuadro 3 se hace a la luz de las dimensiones de la cultura nacional

**Cuadro 3**

##### Resultados del estudio de caso

Dimensiones culturales	<i>El Artesano</i>
Estilo de dirección	Persuasivo - paternalista
Distancia de poder	Tendencia al nivel medio -2.66-
Aversión a la incertidumbre	Alto -2.28-
Individualismo-colectivismo	Alto -2.18-
Masculinidad-feminidad	Alto -2.34-

**Fuente:** Elaboración propia con base en Hofstede (1980) y datos proporcionados por la empresa *El Artesano*

<sup>7</sup> Mintzberg (1988:371) señala que “en la base de toda organización se encuentran sus operadores, las personas que desempeñan el trabajo básico de fabricar productos y proveer servicios” y que estas personas son quienes constituyen el núcleo de operaciones.

(Hofstede, 1980), expresiones culturales de las cuales deriva el estilo de dirección de la empresa.

#### **4.2.1. Dimensión distancia de poder**

La distancia de poder que existe dentro de la empresa *El Artesano*, entre jefe y subordinados, está asociada a la concentración de autoridad dentro de la jerarquía organizacional. Aunque se trata de una pequeña empresa, en ella existen tres niveles jerárquicos: 1) La dirección general, representada por el dueño y ocasionalmente arrojado por la gerencia general –sólo en caso de ausencia del primero-; 2) la línea media; esto es, la secretaria particular, y las gerencias de compras, de personal y de supervisión de producción (la tarea principal de la línea media es apoyar la implantación de las decisiones de la dirección), y 3) el nivel operativo, conformado por los operarios (as) que realizan las actividades de manufactura. En esta empresa la distancia de autoridad está legitimada por la jerarquía, proviene de la programación mental colectiva y es deseable por quienes intervienen en esta relación de dominación y se ve reforzada por el estilo del director. Aunque la dominación es socialmente aceptada, cuando existe una gran concentración de autoridad existe temor entre los subordinados para expresar desacuerdos con sus jefes. La centralización limita la emergencia del pensamiento creativo y contribuye a inhibir la generación de conocimiento organizacional. En *El Artesano*, la distancia de poder está presente en la relación jerárquica y se define por los elementos importantes para los subordinados en un trabajo ideal frente al nivel de satisfacción que les ofrece el trabajo actual.

Para los empleados, en un trabajo ideal, las relaciones con el jefe inmediato son importantes porque esta situación apoya el desarrollo de las actividades cotidianas en un clima favorable. En el trabajo actual, para 50% de los empleados que tienen un contacto más estrecho y frecuente con el jefe es importante mantener buenas relaciones; en tanto que para quienes realizan actividades creativas y autónomas, como es el caso del diseño gráfico y la producción, esta situación puede adquirir un nivel menos importante. Mantener buenas relaciones con el jefe es muy importante para el supervisor de prensa plana, quien representa al área de producción. Esta percepción probablemente se debe a la antigüedad de menos de un año que conduce al empleado a una mayor dependencia del jefe.

En la situación actual, los empleados se sienten muy satisfechos de la relación laboral cordial con su jefe inmediato, lo que puede ser resultado de la corta permanencia de la mayoría de los trabajadores en la empresa. En cambio, la responsable de compras, quien prácticamente inició el negocio, sólo manifiesta sentirse satisfecha en la relación con el jefe, y aunque entre ellos existe un vínculo familiar, probablemente los roces en el trabajo y en la toma de decisiones deterioran su relación, tanto en el ámbito laboral como en el familiar. Así lo afirma el director general cuando menciona que incluir a la familia en la empresa, en su caso, “le trae principalmente desventajas (porque) se sienten con más privilegios que el resto de los empleados”.<sup>8</sup> En tanto que dentro del

---

<sup>8</sup> Esta opinión la emitió el director general de *El Artesano* en una encuesta sobre aspectos familiares en la empresa. El cuestionario y entrevistas se encuentran anexas a la tesis de maestría de donde procede este trabajo.

área de producción, la supervisora de formas continuas manifiesta sentirse satisfecha de la relación entre ella y su jefe. Quizá la participación de otro supervisor -en prensa plana, en el taller- limite la posibilidad de alcanzar una total satisfacción.

Para el desarrollo de una empresa no sólo es indispensable que los empleados cuenten con una amplia experiencia en las actividades del oficio, también se requiere buenas relaciones entre jefe y subordinados, y la posibilidad de que el jefe los tome en cuenta para participar en el proceso toma de decisiones, aunque esto no siempre sucede. Al respecto la línea media de *El Artesano* opina que es importante que se le tome en cuenta en estas responsabilidades; sin embargo, para la gerencia general y la responsable de personal esto sólo es más o menos importante. Tal vez la gerente general, por su relación familiar con el jefe, prefiera que él sea quien tome las decisiones; o bien que siempre se le tome en cuenta para tal actividad. Para la encargada de personal (antigüedad de cuatro meses), participar en la toma de decisiones quizás no sea tan importante por el momento porque apenas está conociendo la empresa.

El estilo de dirección ideal deseado por los subordinados de *El Artesano* se encuentra entre el persuasivo paternalista y el consultivo; tal vez debido a la necesidad de protección que todos los individuos tienen, pero también porque desean ser tomados en cuenta respecto a las decisiones que se implantarán en su trabajo. En realidad, se observa que el estilo actual se acerca al estilo deseado, porque éste corresponde al persuasivo paternalista. Es decir, un estilo de dirección que convence acerca de las decisiones tomadas y espera que sean puestas

en acción, con lealtad y sin contratiempos. Si bien en el nivel de la dirección ideal deseada se muestra una tendencia hacia el estilo consultivo, es importante señalar que hay una diversidad de opiniones en la elección de los modelos ideales presentados por Hofstede (1980). Es evidente que por el tipo de actividad, por la experiencia, por el nivel de escolaridad y de acuerdo a la edad las preferencias tienden a repartirse entre los cuatro estilos. Quienes desarrollan actividades rutinarias prefieren un estilo de dirección autoritario, que tome decisiones y las imponga; en cambio, quien desempeña tareas que requieren de amplia experiencia, como la de producción, eligen como modelo deseable el persuasivo paternalista. El personal que realiza actividades directamente con personas (compras y dirección de personal) opta por un estilo consultivo, por la necesidad de tomar decisiones y dar respuestas inmediatas a los interlocutores involucrados en las tareas. Por el contrario, la gerencia general admite que le interesa un estilo consensual; es decir, democrático. Este interés resulta obvio, ya que por ser miembro de la familia considera que debe participar en las decisiones y, por lo tanto, éstas deberían ser por aprobación general.

La situación ideal refleja, en cierta forma, lo que en el nivel inconsciente se desea y difícilmente se da en la realidad. Este es el caso de algunas personas de la línea media de *El Artesano*. En especial merece mención el hecho de que dos familiares del director general estimen que el estilo -real- de toma de decisiones es de tipo autoritario, quizás esto acontece por lo que ya se había mencionado respecto a la actitud del director; la de mantener control sobre la familia dentro de la

empresa para evitar, en lo posible, el conflicto que esto conlleva. No obstante, lo singular es que otras personas aceptan la distancia de poder como algo normal, probablemente considerando factores objetivos, como por ejemplo la tarea que se realiza dentro de la jerarquía. En esta situación se encuentra la secretaria particular de la dirección en quien coincide, tanto su deseo como la situación real, respecto al estilo “autocrático” en la toma de decisiones; lo que se explica por el rol asignado y socialmente aceptado para quien ejerce el oficio de secretaria, que se relaciona con la aceptación de la autoridad, la lealtad, la discreción, y la confiabilidad; valores que se crean y refuerzan en la escuela, y que se manifiestan en el trabajo.

El estilo ideal de la supervisora de formas continuas del tipo persuasivo—paternalista y en la situación actual no identifica el estilo de su jefe con alguno de los propuestos en la encuesta. Tal vez esta trabajadora no pueda definir el estilo de su jefe por el hecho de estar en un lugar (el ramo de las artes gráficas), un espacio que solía ser reservado para el género masculino; lo que viene a dar un giro al estilo de gestión tradicional de las pequeñas empresas. A este hecho se añade el que la mayoría de las personas que participan en la línea media son mujeres; aunque no quiere decir que se revalorice la participación del género femenino en la jerarquía organizacional, sino que dadas las distintas situaciones que se le presentan al director, él adopta comportamientos diversos, incluso modificar los tradicionales.

Las otras empleadas de *El Artesano* estiman que el estilo de toma de decisiones de su jefe pertenece al modelo persuasivo paternalista, con rasgos del estilo

autocrático, por lo que los subordinados opinan que algunas veces sienten temor de expresar desacuerdos respecto a las órdenes del superior. Se destaca que quienes experimentan mayor temor de expresar desacuerdos son la encargada de compras y la diseñadora (ambas miembros de la familia del director general), esto quizá se debe a que expresar inconformidades en el ámbito laboral generará problemas que rebasen los límites de la empresa y se trasladen al ámbito familiar. Lo anterior puede ser un elemento que explica el que algunas veces, cuando un empleado no respeta las líneas de autoridad, probablemente enfrente dificultades por dicho comportamiento. En particular es en las áreas de compras y diseño donde usualmente se presenta este problema.

Las características del estilo persuasivo-paternalista conducen al director a preocuparse por ayudar usualmente en la superación de sus empleados y mejorar el desempeño de la empresa. Este accionar es el que se encontró, en especial, en las personas con quienes la interacción cotidiana jefe-subordinado es más estrecha, y es el caso de la secretaria particular, las responsables de personal y de producción de formas continuas.

#### **4.2.1.1. Determinación de índice de distancia de poder**

El índice de distancia de poder permite explicar la distancia de poder existente en *El Artesano*. Según señala Hofstede (1980), el índice se define a partir de los tres cuestionamientos siguientes (Cuadro 4):

La dirección de la empresa *El Artesano* muestra una tendencia media alta de distancia de poder entre los niveles 1 y 2, altos en la escala, con una tendencia hacia el nivel

#### Cuadro 4

##### Elementos del índice de distancia de poder

Temor al desacuerdo con el jefe	Estilo de toma de decisiones del superior	Estilo de toma de decisiones ideal	Índice de distancia de poder
3.17	2.00	2.83	2.66

**Fuente:** Elaboración propia con base en Hofstede (1980) y datos proporcionados por la empresa *El Artesano*

medio de la misma (nivel 3). La tendencia genera que algunas veces los empleados sientan temor de expresar desacuerdos con sus jefes. Esta inclinación puede ser resultado de la participación de la mujer en la jerarquía media de la empresa y, en especial, de la colaboración de la familia en este nivel organizacional. Este hecho se explica porque los sistemas de valores de estos actores están sujetos a los roles y las normas sociales, dentro de los cuales destaca el rol masculino; así como el que la mujer está obligada a llevar a cabo, pese a que en la actualidad se ha ido delineando "(...) una nueva identidad femenina capaz de incursionar en ámbitos tradicionalmente masculinos y a pesar de ello (...) se niega a aceptar la masculinización de su persona" (Dávila y Martínez, 1999:75).

Aunque en esta empresa no está formalizada en documentos la estructura organizacional en el desarrollo de las actividades cotidianas, el estilo de toma de decisiones paternalista no está alejado de la concentración de autoridad y del respeto a la jerarquía; de ahí que los subalternos algunas veces sientan temor de expresar desacuerdos con la jerarquía. Esta actitud limita la posibilidad de interacción entre los individuos en general, restringiéndolos a un bien acotado ámbito de acción, hecho

que refuerza una distancia de poder media alta entre los trabajadores y el director. Preservar un estilo de administración tradicional autoritario inhibe la informalidad de las relaciones entre los integrantes de la organización y, como consecuencia, genera barreras en la comunicación jefe-subordinado, con lo que se deja de cumplir esta función ejecutiva de la gestión, señalada por Barnard (1971), como medio informal a través del cual difundir información sin necesidad de recurrir a los canales de carácter formal de la comunicación, y por medio del cual "(...) se defiende la personalidad individual frente a ciertos embates de la organización formal que tienden a desintegrarla" (Montaño, 1997:6).

#### 4.2.2. Dimensión aversión a la incertidumbre

Señala Montaño que, de acuerdo a los hallazgos de Hofstede (1980), la aversión a la incertidumbre se representa por "(...) el nivel de estructuración (...) aceptado como mínimo, representado por un conjunto de reglas y normas tendientes a regular el comportamiento social, dando lugar así a cierto nivel de rigidez o flexibilidad a las relaciones entre individuos" (Montaño, 2000: 289). Esto quiere decir que para evitar la incertidumbre, las organizaciones establecen

una normatividad burocrática, tendiente a controlar el comportamiento de sus integrantes, concediendo con ello una mayor importancia a la autoridad impersonal. Para analizar la dimensión de aversión a la incertidumbre se abordan cuestionamientos que tienen relación con el nivel de estrés que el individuo experimenta en el desarrollo de un trabajo determinado y a la incertidumbre que le puede causar la inseguridad en el empleo. El tener un trabajo seguro destaca por ser muy importante para los empleados, percepción que coincide con un nivel de satisfacción alto en la organización, dado por la certeza que los individuos tienen de contar con estabilidad en el empleo, del cual se deriva un nivel medio de nerviosismo en el trabajo; esto es, que sólo algunas veces los empleados se sienten nerviosos y estresados en su empleo actual. Destaca también el alto grado de satisfacción que los subordinados experimentan en relación con su situación laboral en la empresa.

En esta empresa se da un estilo de dirección paternalista que no necesariamente implica ausencia de autoritarismo; por lo que la mayoría de empleados experimenta nerviosismo y estrés en el trabajo. Se observa que, por la propia naturaleza de las actividades, el personal que conforma esta proporción es el que tiene contacto más cercano y frecuente con la dirección. Por otro lado, el personal más autónomo rara vez enfrenta situaciones de ese tipo. Un clima organizacional adecuado en cualquier empresa es condición necesaria para un buen desempeño y para generar comportamientos lógicos unidos a un fin determinado. De igual manera, para crear un clima favorable debe tomarse en cuenta que

se requiere del fomento de rituales que den significado a la vida de los hombres dentro de la empresa. Asimismo, con la anuencia de ciertos comportamientos no lógicos, se favorece la socialización y la manifestación de valores para forjar la identidad, la cultura organizacional y la cohesión, lo que contribuye a reducir la incertidumbre de los miembros de la organización. En suma, mecanismos de control sutil para controlar el comportamiento.

Las organizaciones en su afán de disminuir el grado de incertidumbre que les provoca la situación competitiva actual, establecen una dirección con clara orientación a las reglas, las cuales son aceptadas por los subordinados. Es este el caso de los empleados de *El Artesano*, ya que estiman estar totalmente de acuerdo en respetar la norma; es decir, apegarse a las reglas (aunque éstas tengan un sentido contrario a sus intereses), lo cual refuerza el nivel medio alto de distancia de poder existente entre el jefe y los subalternos que deja manifiesto las diferencias entre valores compartidos y valores aceptados, éstos últimos "(...) provienen de la organización, mientras que los valores compartidos emanan de aspectos demográficos que poseen los miembros de la organización" (Dávila y Martínez, 1999:22), (Hofstede, Neuijen, Daval, y Sanders, 1990).

Los resultados de las entrevistas y cuestionarios aplicados a los empleados y al directivo de *El Artesano* muestran que ésta es una empresa orientada a las reglas; sin embargo, estas reglas aún no están formalizadas del todo; es decir, no existen documentos en donde los empleados puedan conocer las obligaciones y derechos respecto a su puesto. Tampoco existe un organigrama

de la empresa que ilustre las jerarquías y las responsabilidades establecidas para cada integrante de la misma. A pesar de ello, las normas son entendidas y aceptadas por todos los miembros de la empresa, pues éstas se transmiten verbalmente. Por ello los trabajadores expresaron indecisión respecto a si la gente podría sentirse frustrada por no poder romper las reglas, lo cual pone en evidencia la conformidad de la distancia de poder como algo socialmente determinado y aceptado. Se dice que cuando la normatividad en el trabajo es rígida los empleados optan por evitar, en lo posible, realizar el trabajo. Al respecto, los empleados de *El Artesano* opinan estar de acuerdo con dicha aseveración. Esta forma de interpretar la situación laboral la comparten principalmente quienes tienen bajo su responsabilidad la coordinación del trabajo de otras personas; tal es el caso de las áreas de supervisión en el taller, diseño y compras. Una posible explicación de este evento puede ser la tendencia de los jefes a aplicar lo que se llama la teoría "X", la cual señala que "La mayoría de las personas detestan el trabajo y son irresponsables, (por lo que) puede esperarse que cumplan con el mínimo posible de trabajo siempre y cuando se diseñen controles estrechos que impidan a las personas dedicarse a realizar actividades ajenas al trabajo" (Arias, 1989: 126). Por otro

lado, no opina así la secretaria particular, ni la responsable de personal.

Se podría pensar que hay un deseo generalizado en los trabajadores por ingresar a laborar en una gran empresa, principalmente por la posibilidad de obtener amplios márgenes de beneficio en cuanto a prestaciones y altos salarios; así como, gozar del privilegio de pertenecer a una empresa de clase mundial. Sin embargo, no siempre esto es así, en *El Artesano* los empleados opinan estar en desacuerdo respecto a que una gran empresa es el mejor lugar para trabajar, lo cual se puede explicar por diversas razones, entre ellas: 1) quizá porque ingresar a una gran empresa resulte más difícil; 2) por los requisitos que ésta establece, entre ellos: a) altos niveles de preparación, b) amplia experiencia y c) límite de edad; o bien: 3) porque se desee trascendencia en la labor cotidiana, hecho que puede ser más factible en una empresa de menor dimensión por la cercanía con la dirección y por la familiarización que se logra con ello.

#### 4.2.2.1. Determinación del índice de aversión a la incertidumbre

Hofstede (1982), construye el índice de aversión a la incertidumbre a partir de los tres elementos que se muestran en el Cuadro 5:

**Cuadro 5**

#### Índice de aversión a la incertidumbre

La orientación a las reglas	La estabilidad en el empleo	El estrés y nerviosismo en el trabajo	Índice aversión a la incertidumbre
1.67 De acuerdo	1.67 Muy satisfecho	3.50 Algunas veces	2.28 Nivel alto de temor al cambio

**Fuente:** Elaboración propia con base en Hofstede (1980) y datos proporcionados por la empresa *El Artesano*

En la empresa *El Artesano*, estos elementos muestran una tendencia alta a anular la incertidumbre. Del primero se puede señalar que tanto para los empleados como para la empresa es muy importante conservar un comportamiento orientado por las reglas, por lo que éstas (aunque ausentes en la parte formal de la empresa) se conocen y respetan, produciendo ventajas para las dos partes. Para los empleados, las reglas implican límites definidos de actuación en el desarrollo de su actividad, ya que éstas, “al mismo tiempo tratan de enfrentar la ansiedad por una gran necesidad de seguridad” (Hofstede, p. 121) y permiten a la empresa predecir los comportamientos de los empleados y tal vez conducirlos.

También señala Hofstede que las ocupaciones altamente educadas tienden a mostrar menor orientación a las reglas. En este caso los empleados encuestados ocupan posiciones altas en la jerarquía organizacional, posiciones que comparadas con las existentes en una gran empresa deberían ser altamente educadas. Sin embargo, quienes las ocupan en *El Artesano* tienen un promedio de educación formal completa a nivel medio superior, por lo que la mayoría muestra una amplia orientación a las reglas, lo cual permite afirmar que el nivel de educación no sólo define el índice de aversión a la incertidumbre, también evidencia el alto índice de distancia de poder entre jefe y subordinados.

El segundo de los elementos del índice de aversión a la incertidumbre muestra la certidumbre que la empresa brinda a sus empleados, mediante la estabilidad en el empleo en relación con el futuro. La conjunción del apego a las normas y la satisfacción de tener un empleo estable (en el

que intentan permanecer hasta la jubilación -en el caso de los familiares- y por un lapso de entre 2 y 5 años -para no familiares-), permite que los empleados sólo algunas veces presenten cuadros de nerviosismo y estrés<sup>9</sup> en el trabajo. Sin embargo, el resultado de los tres elementos permite inferir que el estilo de dirección de esta empresa experimenta un alto nivel de temor a la incertidumbre. Posiblemente a esto se deba la inclusión de familiares directos en la operación de la empresa, con quienes se pueda garantizar el cuidado del patrimonio familiar; asimismo, puede responder a un mecanismo de defensa dirigido a crear certidumbre, pese a que ello no resulte del todo objetivo. Esto se da principalmente porque una de las tareas sustanciales del director es la de ventas, actividad que demanda de él mayor tiempo y dedicación; por otro lado, se realiza fuera de la organización, por lo que (en esos lapsos de ausencia) delega autoridad y responsabilidad a la gerencia general, lo que implica la “autoridad de personas que suple la ausencia de normas y que se relaciona con la distancia de poder” (Hofstede, 1980:115).

La presencia de la familia en la línea media de la empresa genera que, en este nivel jerárquico, las expectativas de permanencia en la empresa se proyecten hasta la jubilación. Mientras que la gente joven manifestó el deseo de permanecer en la empresa por un lapso de entre dos y cinco años; esta aspiración resulta lógica ya que muchas veces los trabajadores jóvenes sólo desean adquirir un mínimo de experiencia en empresas pequeñas (que son utilizadas como capacitadoras), para después ir en busca de mejores oportunidades, bien

---

<sup>9</sup> El estrés y nerviosismo en el trabajo es el tercer elemento que define el grado de aversión a la incertidumbre.

sea en empresas de la misma dimensión o en otras de mayor tamaño.

#### **4.2.3. Dimensión individualismo—colectivismo**

Hofstede (1980), explica esta dimensión a partir del concepto de cultura nacional, en el entendido de que ésta influye en la cultura organizacional. Es por ello que a partir de aspectos sociales que se manifiestan en la cultura nacional, puede establecerse si el estilo de dirección tiene un carácter individualista o con tendencias hacia lo colectivo. Los resultados que se presentan a continuación están relacionados con la dimensión de individualismo-colectivismo, pero no sólo se inscriben en los parámetros de los valores que existen en la sociedad, además hacen un acercamiento al nivel industrial y por tamaño de empresa, por lo que, como señala Schein: “los elementos culturales tienen la capacidad de estar presentes en todos los miembros de la organización y no sólo en el ápice estratégico, que es al que históricamente se le ha dado la tarea de transmitir la cultura” (Schein citado en Dávila y Martínez, 1999:34).

El patrón cultural que prevalece en una sociedad influye en el grado de individualismo-colectivismo que presentan los individuos que pertenecen a ella, grado que se traslada a sus diferentes ámbitos de actuación. Desde la perspectiva de Hofstede (1980), el índice de individualismo opone la importancia que los individuos dan al tiempo para la empresa (en un extremo alto), con la que otorgan al dedicado a la vida personal y familiar (en el límite bajo tendencia al colectivismo). Es decir, el índice de individualismo afecta la naturaleza de las relaciones del sujeto con la empresa y con la

familia. En la empresa *El Artesano*, tanto el director como los actores de la línea media difícilmente pueden establecer fronteras bien definidas entre el ámbito laboral y la vida personal. Esto se debe principalmente al hecho de que la dirección la ejerce un director-propietario y que la línea media está integrada por su familia; todos dedican la mayor parte del tiempo a la empresa, por lo que puede traducirse en un tiempo para la vida personal, dedicado a un proyecto de vida que es su empresa; en donde, por los lazos familiares que los vinculan entre sí, existe una “gran dependencia emocional entre los miembros (...)” (Hofstede, 1980: 152), lo que es característico de una sociedad colectivista en oposición al comportamiento relativamente autónomo del individuo respecto a diversos grupos sociales, lo que es distintivo del individualismo.

Los resultados de la investigación revelan la ubicación del estilo de gestión de *El Artesano* en la escala de individualismo-colectivismo. Para explicar el índice de individualismo-colectivismo se retoman elementos que están relacionados con las metas en el trabajo actual y lo deseable en un trabajo ideal. Hofstede señala que la estructura familiar tiene relación con el desarrollo de una educación individualista, por lo que: “El hijo en una familia pequeña aprende a ser más individualista” (Hofstede, p. 171), en consecuencia estará orientado hacia el logro personal e individual. Todos los empleados de *El Artesano* señalan que es muy importante tener desafíos en el trabajo, probablemente esta afirmación derive de la posibilidad que la empresa les brinda para acceder a logros personales dentro de las actividades cotidianas, pues están muy satisfechos con el

logro de las metas en la empresa. Además de tener muy presente la importancia del logro personal, existe interés en trabajar de manera conjunta con gente que coopera, aunque para 50% de los empleados la cooperación no tiene un carácter relevante, especialmente para las responsables de compras, diseño y supervisión de producción de formas continuas. Para las dos primeras tal vez esto no sea tan considerable porque al formar parte del grupo propietario piensan que el trabajo es obligatorio para los otros y que se tiene que realizar, aunque los empleados no sean cooperativos y por lo tanto no otorguen gran importancia a la cooperación.

Aunque se reconoce la necesidad del colectivismo en el desarrollo de las actividades de la organización, en realidad se encuentran limitaciones para la realización del trabajo en equipo. Este hecho es evidente debido a que los empleados están más o menos satisfechos respecto a la disponibilidad que muestra la gente hacia la cooperación con otros. Quizá esto indique que el diseño organizacional, hasta cierto punto rígido, limita la interacción personal y laboral a nivel horizontal. La aspiración a tener desafíos en el trabajo y la satisfacción con el nivel de logro personal en la empresa tiene estrecha relación con la libertad que los individuos desean para aplicar su experiencia y conocimientos en el área laboral. La libertad deseada representa un elemento muy importante en el nivel del trabajo individual, hecho con el que en realidad los empleados se encuentran satisfechos.

La capacitación es un tema controvertido en la vida organizacional, especialmente en el ámbito de las pequeñas empresas. Al respecto, en *El Artesano* el director-propietario señala

que sus empleados difícilmente se incorporan a los esporádicos cursos de capacitación que promueve la empresa. Además, señala que hasta el momento la capacitación ha sido un tema al que se le ha dado poca importancia, debido a que todos sus esfuerzos se han dirigido a la producción. Sin embargo, la línea media estima que tener oportunidades de capacitación es muy importante, probablemente porque a través de ella se adquieren nuevos conocimientos, lo que representa más y mejores herramientas para el mejor desempeño laboral. Por otro lado, los empleados señalan estar satisfechos con las oportunidades de capacitación en su puesto actual. No obstante, esto no es significativo ya que el director señala (en una entrevista) que los empleados no acuden a los cursos de capacitación. Asimismo, menciona como razones de tal actitud de los trabajadores las siguientes: a) no desean dedicar más tiempo a la empresa, ya que los cursos se ofrecen fuera de la jornada de trabajo; b) su estructura considera aspectos relacionados con la producción; c) los cursos son establecidos por la Cámara Nacional de las Artes Gráficas (CANAGRAF), organismo que hace extensiva la invitación de capacitación a empleados de los socios; d) los trabajadores desean adquirir conocimientos que no se vinculen con la actividad que realizan cotidianamente; o bien, e) las temáticas de la capacitación no son de su interés.

Contrario a los argumentos del director, algunos trabajadores están poco satisfechos con las oportunidades de capacitación; éstos son, principalmente, la responsable de compras; la supervisora de producción de formas continuas y la secretaria particular, lo que pone en evidencia la falta de atención

del director en el campo de la capacitación. En cambio, los otros empleados dicen estar satisfechos con la capacitación, lo cual puede deberse al hecho de que son personas relativamente nuevas en la empresa, y la capacitación que se les brindó en relación con su incorporación al puesto que desempeñan les parezca adecuada. Se debe subrayar que la gerente general es la única empleada que está totalmente satisfecha con la capacitación, lo cual probablemente se deba a que a este nivel se dirigen los cursos o porque la persona se capacite en temáticas que le parecen atractivas. Un aspecto relevante en una situación ideal para los empleados de *El Artesano* es la posibilidad de utilizar completamente sus capacidades en el trabajo, con lo que el individuo puede alcanzar el sentido de logro personal. Al respecto en el trabajo actual, los empleados manifiestan estar muy satisfechos con la libertad que existe para la puesta en práctica de sus habilidades. Estos argumentos probablemente se contraponen a lo que se refiere el nivel ideal respecto a la importancia que tiene para los empleados realizar una gran variedad de trabajos, pues ubican este aspecto en el nivel de más o menos importante, con lo que (se puede pensar) que su orientación tiene una tendencia hacia la especialización, ya que una grave problemática en las pequeñas empresas es que los empleados hacen todo tipo de funciones que les encomiendan, aun aquéllas para las que no fueron contratados o capacitados. En el empleo actual, especialmente la gente de la línea media, presenta una inclinación hacia la satisfacción con la oportunidad de realizar una gran variedad de trabajos.

Otros elementos que los empleados esperan de la empresa son condiciones de

trabajo adecuadas, las cuales desde un punto de vista ideal no son tan importantes, lo que se ve reflejado en la situación actual, donde los empleados están más o menos satisfechos con las condiciones físicas presentes. Tal vez en este nivel la empresa cubre el requisito mínimo que la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) exige como normas de higiene y seguridad para el desempeño del trabajo. La mediana satisfacción que los empleados experimentan probablemente se debe a que las instalaciones de la empresa son muy limitadas, lo que induce a una mayor socialización de espacios, dando como resultado que la parte administrativa esté inmersa en el área operativa, pues la maquinaria y equipo de producción ocupan una amplia superficie de la empresa. Es importante señalar que la socialización de espacios no implica necesariamente la integración de los empleados, debido a que existe una clara diferenciación de estratos dentro de la empresa y difícilmente se dan interacciones informales y convivencia entre los niveles jerárquicos; quizá se den algunas interacciones de manera esporádica, aunque sólo entre la línea media y el ápice estratégico.

El tiempo que las relaciones laborales demandan de los individuos situados en los niveles medio y alto de la empresa se contraponen cada vez más con el tiempo dedicado a la vida personal y familiar. Dado que ser ejecutivo (a) o funcionario (a) significa la pérdida de la vida privada, en la medida que el requisito indispensable para las empresas es que sus ejecutivos les dediquen tiempo completo (Dávila y Martínez, 1999). Por lo que el deseo de los empleados de estar en un trabajo que les deje tiempo para

la vida personal y familiar es considerado como muy importante. En el desarrollo del trabajo actual están más o menos satisfechos con el tiempo libre que les deja el trabajo lo que enfatiza la dependencia de los actores respecto a la organización. En esta situación se encuentran de manera particular la secretaria de la dirección, la supervisora de formas continuas y la diseñadora y gerente general. Por el tipo de actividad que desarrollan estas personas deben dedicar mayor tiempo a la vida empresarial. Por su parte, la responsable de compras se siente poco satisfecha con el tiempo libre que le deja la empresa, dado que su carácter de propietaria la obliga a dedicarse por completo a la vida gerencial, aunque sus funciones sólo se desarrollen a nivel de la línea media.

#### **4.2.3.1. Determinación del índice de individualismo-colectivismo**

El índice de individualismo en términos ideales muestra una tendencia hacia un nivel alto que se corresponde con el grado de individualismo en el nivel de la situación actual. Esto permite identificar en *El Artesano* un estilo de dirección con tendencia individualista, determinado principalmente por su orientación al logro, debido a que sus objetivos principales son dos: "uno es el crecimiento en base a recursos propios, ya que considera que obtener financiamiento para el crecimiento reviste un nivel medio de importancia. Y el otro, mantener un nivel de ventas acorde a su tamaño de empresa" (argumentos expresados por el director de la organización analizada). La orientación al logro que experimenta el director-propietario lo obliga a dedicar la mayor parte de su tiempo a la empresa, por lo que las fronteras

entre ésta y la familia no tienen una clara definición, lo que tal vez sí puede darse para un director subordinado tradicional. Estas evidencias conducen a considerar que existe un estilo individualista en esta empresa, pero que recoge matices relacionados con los aspectos sociales de la cultura, ya que no es llevado al extremo, como el que han criticado autores como Mayo (1977) y Durkheim (1998); el primero señala que en el individualismo de las sociedades modernas se han debilitado los vínculos familiares que daban cohesión a la comunidad; el segundo cuestiona que "el individuo ya no es solidario con una localidad geográfica y con la gente que en ella vive" (Mayo, 1977, citado en Montaña, p. 5)

El matiz del grado de colectivismo en el estilo de dirección mexicano se encuentra principalmente en la importancia que el director confiere a la dimensión familiar dentro de la empresa, a pesar de lo que representa su permanencia. Además, conserva en cierto sentido la solidaridad hacia la gente que trabaja para *El Artesano*, pues una preocupación central del director es garantizar empleo para todos sus trabajadores, por lo que también se presentan rasgos de colectivismo, en donde como lo señala Montaña: "(...) se observa una marcada orientación hacia la vida en colectivo y una limitada difusión de la racionalidad instrumental" (1997: 10), sin olvidar que el directivo mexicano, al igual que el de las empresas occidentales, busca la consecución de intereses personales que reflejados en el éxito empresarial, se traducen según la perspectiva del director de *el Artesano* en: "la armonía; en el crecimiento espiritual, intelectual, afectivo, familiar, social y material(...)", y la autorrealización que, en el

caso del director de *El Artesano*, se materializa en la propiedad de la empresa, que se sostiene de un capital propio y que representa el producto del esfuerzo individual y familiar.

#### **4.2.4. Dimensión masculinidad—feminidad**

La dimensión de masculinidad-feminidad pone de manifiesto las diferencias convencionalmente aceptadas en los roles que hombre y mujer representan en la sociedad, roles que determinan las actitudes, los comportamientos y los valores que los individuos deben introyectar en sus esquemas mentales, conforme a la categoría de género al que pertenecen. Esta determinación ha permitido a cada sociedad crear estereotipos tradicionales diferentes para hombre y mujer. La asignación de roles se da a partir del proceso de socialización en los ámbitos familiar, escolar, laboral y de grupos (Hofstede, 1980), en donde el modelo dominante para el rol masculino establece que debe ser asertivo y con valores de agresividad, ambición, competencia, éxito y logro económico. En cambio, al rol femenino se le enfatiza como misión principal la protección; en tanto que los valores que han impreso su sello en los esquemas mentales femeninos son el afecto, el cariño y la comprensión.

En el ambiente organizacional la división del trabajo se ha estereotipado, situación que se manifiesta en el énfasis con que se determina el tipo de actividades laborales idóneas para hombres y para mujeres. Se considera por regla general que las metas organizacionales de logro y éxito corresponden al orden de las metas masculinas, por lo que no es extraño observar que la gestión de la empresa la conduce principalmente alguna persona del género masculino. Sin embargo, dadas las

condiciones actuales en las que se encuentran inmersas las organizaciones el deber ser de cada sexo se ha ido desdibujando, provocando con ello importantes transformaciones en la cultura. Como consecuencia de los cambios económicos, tecnológicos y culturales, en las organizaciones se pueden encontrar mujeres realizando actividades a las cuales se había restringido su acceso tan sólo por problemas de convención. La manifestación de esta dimensión en *El Artesano* se presenta enseguida a partir de diferentes argumentaciones. Se inicia con el alto nivel de importancia que los empleados otorgan a tener desafíos en el trabajo. Todos los integrantes de la línea media coinciden con esta aseveración; especialmente, quienes ocupan puestos de interacción directa con la dirección, como son la secretaria particular, la encargada de compras y la responsable de producción. Probablemente esto se explica por el grado de complejidad de la actividad realizada por cada una, por ejemplo para la secretaria particular tratar asuntos de carácter confidencial (incluso tal vez estratégicos), representa continuos desafíos en el trabajo. Lo mismo sucede para dos actividades relacionadas: Compras y producción, en ésta última se pueden presentar desafíos como carecer de un abastecimiento adecuado, cubrir la satisfacción de las necesidades propias de cada cliente y hacerlo en el menor tiempo posible (por la presión que genera la competencia), y como consecuencia de todos estos aspectos ver finalmente afectado su desempeño laboral, por lo que la evitación de esta situación también representa un desafío constante. Al respecto, cabe hacer énfasis en que siendo el desafío uno de los valores del rol masculino, el caso de *El Artesano* pone en

evidencia que también las mujeres desean lograr sus propósitos, lo que desmitifica la idea de que sólo los hombres tienen valores de logro. Esta aseveración se puede señalar con base en que la mayoría de integrantes de la línea media en esta empresa son mujeres, las cuales manifiestan estar totalmente satisfechas con los logros personales en su empleo actual, lo que permite señalar que si bien las normas sociales impulsan a los hombres a ser más asertivos y competitivos, y a las mujeres a ser más solidarias y preocupadas por el cuidado y la alimentación, el hecho de que unos y otras deban enfrentar situaciones y actividades desafiantes puede dar lugar a comportamientos distintos. Tal es el caso de las mujeres ubicadas en la línea media de la empresa, las cuales por realizar actividades de gestión abandonan actitudes y comportamientos del estereotipo tradicional femenino, especialmente en el área de producción. El logro personal generalmente va acompañado de la oportunidad de tener altos ingresos que procuren el bienestar personal y familiar. Al respecto, los empleados de *El Artesano* establecen que idealmente la oportunidad de obtener altos ingresos en una empresa es muy importante, ya que con ello se tiene la posibilidad de proporcionarle a la familia un lugar agradable para vivir. No obstante, el que los empleados estén totalmente satisfechos con el logro personal dentro de la empresa se da la situación de que su nivel de vida familiar sea más o menos adecuado, pues están en cierto modo satisfechos. Por lo tanto, se puede inferir que, aunque en el terreno de lo ideal es muy importante tener la oportunidad de obtener altos ingresos, la situación actual sólo les permite tener una satisfacción media con el

salario que perciben.

En *El Artesano*, el deseo de oportunidades de ascenso en la escala jerárquica no es exclusivo del género masculino, debido a que el único hombre en la línea media establece que sólo es importante tener oportunidades de ascenso; en cambio, las mujeres ubicadas en ese nivel señalan que en un trabajo ideal es muy importante la movilidad social. Aunque en realidad, los trabajadores manifiestan estar satisfechos con las oportunidades de desarrollo en el trabajo, lo cual puede indicar que el director deberá hacer un mayor esfuerzo para apoyar el desarrollo de los empleados, especialmente a través de la capacitación, ya que el nivel de satisfacción alcanzado en este rubro presenta una tendencia hacia una satisfacción mediana, por lo que las expectativas de la línea media en cuanto a desarrollo personal dentro de la empresa son poco alentadoras. A diferencia de otras empresas del mismo giro las oportunidades de ascensos en la jerarquía las tienen principalmente los familiares de la dirección. Como ya se mencionó las oportunidades de desarrollo que experimenta el personal de *El Artesano* tienden a un nivel de satisfacción medio alto; sin embargo, hay quienes piensan que es menor su nivel de satisfacción respecto a las oportunidades de progreso dentro de la empresa, entre los que se encuentran la responsable de compras, quien tiene una antigüedad en la empresa mayor que, por ejemplo, la diseñadora, que actualmente además de desempeñar ese puesto, funge como gerente general y sólo tiene en la empresa tres años, y sin embargo, ha alcanzado una posición directiva -aunque interina-.

El reconocimiento es una de las

necesidades de autoestima más importante en el ser humano, sin importar el género. Contar con un alto nivel de reconocimiento por parte de quienes integran el círculo de vida de una persona contribuye a su crecimiento espiritual y repercute de manera positiva en las relaciones interpersonales. Asimismo, el reconocimiento que se da al trabajador en el ámbito laboral por su buen desempeño, ayuda a elevar la moral y en cierto sentido produce motivación. En la empresa estudiada, los empleados sugieren que, en una situación ideal, obtener reconocimientos cuando se hace bien un trabajo es más o menos importante. Probablemente esta percepción está estrechamente ligada a la situación que prevalece en su trabajo actual, donde están medianamente satisfechos con los reconocimientos que reciben. Es muy probable que esta sensación se deba a que el director de la empresa no ha establecido algún sistema de evaluación del desempeño y recompensas; o bien, a que éstas sean esporádicas. Todos los empleados coinciden en que es muy importante contribuir al éxito de la empresa, y aunque no se tiene una clara definición de lo que ellos consideran como éxito, éste se puede plantear como la posibilidad de que la empresa permanezca en el mercado y logre cierta participación que le permita mantener el nivel de empleo actual. La información que aporta el estudio muestra que para los empleados este aspecto es muy importante, tal vez porque ello implique la seguridad de conservar el empleo, lo que se traduce en bienestar familiar y logro personal. En torno a esto cabe precisar que en opinión del director general conservar por mucho tiempo a su personal es medianamente importante, pero lo que sí considera muy

importante es asegurar empleo para todos sus trabajadores.

Los resultados de las encuestas ponen de manifiesto que el éxito, considerado por Hofstede (1980) como valor tradicional masculino, también lo comparte la mentalidad femenina. Tal vez con esta percepción de la importancia del éxito emerge la cualidad femenina del cuidado y la protección, en el sentido de contribuir al sostenimiento de la fuente de ingresos que garantice el bienestar familiar, y como entre los empleados se encuentran familiares del director general, de alguna manera esto representa la fusión entre las fronteras de la organización y la familia, lo que hace del estilo de dirección un prototipo diferente al de la gran empresa nacional y de la empresa de clase mundial.

Respecto al planteamiento de la posibilidad de trabajar en una empresa de prestigio, los empleados de *El Artesano* asociaron el concepto con el reconocimiento del que gozan las grandes empresas, por lo que los datos señalan que esto es más o menos importante, pero con una tendencia hacia poco importante. Quizá estas respuestas tienen relación con lo que afirma Hofstede sobre el hecho de que el prestigio es otro de los valores adscritos al género masculino, y como la mayoría de personal de la línea media de *El Artesano* son mujeres, tal vez desempeñarse en una empresa de prestigio no es relevante para ellas, por su condición de mujeres ejecutivas, ya que la gran empresa de prestigio prefiere en el nivel ejecutivo al género masculino, como lo señala Martínez (1998), el problema que hoy enfrenta la mujer ejecutiva es que al margen de sus habilidades y su formación universitaria encuentra en su carrera de ascenso en las

organizaciones un techo de cristal; es decir, un límite invisible que según Aragón (2010) está representado por “un conjunto de normas no escritas o cultura empresarial que dificulta a las mujeres acceder a los puestos de alta dirección”, espacios donde de manera preponderante se ubica a los hombres, por el hecho de que los valores masculinos coinciden con las metas organizacionales. Por otro lado, no se debe perder de vista que el promedio de escolaridad de ellas es de nivel medio superior, lo que puede ser una limitación para el ingreso a una empresa de prestigio donde para acceder a puestos ejecutivos es requisito indispensable una formación académica profesional, además de una amplia experiencia.

Es interesante hacer notar que a pesar de que el prestigio representa un clásico valor masculino, el único hombre presente en la línea media considera que no es importante trabajar en una empresa de prestigio. La explicación probable a esta opinión puede estar vinculada a cierta experiencia laboral previa en una gran empresa y el que su permanencia no haya sido relevante; o bien, a que desconozca ese ámbito de trabajo. La importancia que los empleados dan a la oportunidad de obtener buenas prestaciones, en una situación ideal, es más o menos relevante para el desempeño laboral. Sin embargo, esta respuesta puede ser una proyección de lo que en el trabajo actual sucede y que tiene que ver, tal vez, con la poca accesibilidad a la obtención de aumentos de sueldo y prestaciones, pues el promedio de los datos muestra una tendencia hacia una mediana satisfacción. La explicación al respecto se vincula con las limitaciones que enfrentan las pequeñas empresas, que

sólo les permite ofrecer a sus empleados las prestaciones a que les obliga la ley.

Otro de los resultados que destaca es la respuesta de la diseñadora, quien considera que es muy importante trabajar en una empresa de prestigio, lo que conduce a interpretar que como constructo el prestigio puede tener diferentes valoraciones. Cabe recordar que esta persona es propietaria de la organización y tal vez considera que su empresa tiene prestigio, pues goza de la preferencia de clientes de gran tamaño como es el caso de BMW (entre los más importantes) y porque su empresa es autosuficiente para la operación. De acuerdo con lo señalado por Hofstede (1980), la sociedad mexicana presenta una tendencia hacia la colectividad, valor impreso en los esquemas mentales de todos los mexicanos y producto de la herencia cultural. Como los valores se traducen en comportamientos, entonces éstos se trasladan a todos los ámbitos de actuación del individuo. Dicha inclinación permite manifestar a los empleados de *El Artesano* la importancia que le confieren al hecho de ayudar a otros, aunque la secretaria particular y la supervisora de producción de formas continuas manifiestan que la oportunidad de ayudar a otros no es tan importante. Probablemente, en el caso de la secretaria particular, como la mayor parte de su trabajo es sólo con el director no estime que ayudar a otros sea fundamental, y para la supervisión de producción quizá por tratar con expertos en el ramo, le parezca que ayudar a otros es irrelevante. Respecto a la satisfacción que experimentan los empleados de ayudar a otros, ésta es alta. Es posible interpretar esto como una posibilidad de realizar trabajo colectivo. Es de conocido por todos que en

una pequeña empresa los empleados ejecutan gran diversidad de trabajos, lo que propicia la interacción colectiva que en cierto modo permite compartir valores comunes que refuerzan el sentido de colectivismo.

La mayoría de los empleados *El Artesano* opina que una empresa pequeña es un lugar más deseable para trabajar que una gran empresa. La preferencia por un tamaño pequeño de empresa tal vez provenga de la facilidad de ingreso a una empresa de este tipo, o también se piense que en ella existe una relación más estrecha entre todos los miembros de la organización, que permite una relación más personalizada entre los trabajadores y los propietarios, lo que hace posible que la relación laboral vaya más allá de una relación racional instrumental. Sin embargo, la gerencia general opina que una gran empresa es un mejor lugar de trabajo, posiblemente su percepción tenga relación con la experiencia de haber trabajado en un lugar así, o piense que una gran empresa

representa una garantía de bienestar económico.

#### 4.2.4.1. Determinación del índice de masculinidad-feminidad

El índice de esta dimensión se determina mediante dos indicadores, el primero se obtiene a partir del conjunto de variables que a continuación se presentan: a) estilo de dirección, b) cooperación, c) área deseable para vivir con la familia, d) seguridad en el empleo, e) desafío en el trabajo, f) reconocimiento y g) ganancias. El segundo indicador, Hofstede (1980) lo denomina "ego-social" (Cuadro 6), el cual está descrito a partir de: i) la alta importancia que se le da a un estilo de dirección y ii) a la cooperación; así como a iii) la baja importancia que se otorga a las ganancias.

El índice de masculinidad deseado de *El Artesano* es alto, esto lo indica la media que se obtuvo de los ítems referidos y deseados en un trabajo ideal, lo cual coincide con

**Cuadro 6**

#### Índice de ego social

Variables	Situación ideal	Situación actual
Estilo de dirección	Tendencia hacia el estilo consultivo = 2.83	Estilo persuasivo-paternalista media = 2.00
Cooperación	Trabajar con gente que coopera = 2.17 importante	La disponibilidad de la gente para cooperar = 2.67 más o menos satisfecho
Ganancias	Oportunidad de obtener altas prestaciones = 2.67 más o menos importante	Oportunidad de obtener altos sueldos y prestaciones = 2.33 satisfecho
<b>Índice de ego social</b>	2.5	2.33
<b>Índice de masculinidad</b>	1.90	2.09

**Fuente:** Elaboración propia con base en Hofstede (1980), e información aportada por *El Artesano*.

la situación del trabajo actual, donde se presenta una tendencia alta de masculinidad, de la misma forma que el estilo de dirección. Probablemente en la percepción del estilo de dirección influye el que la línea media de la empresa esté ocupada por mujeres. No obstante, aunque en esta organización el género femenino ha logrado ascender a esos puestos, no implica que el estilo de gestión sea menos masculino. Más bien el director aprovecha la naturaleza de las mujeres (pues son más comprometidas y más cumplidas. Atributos que el director asigna a las mujeres, información obtenida en entrevista) para apoyarse en ellas, en la consecución de las metas de la empresa, que aunque conceptualmente se vinculan a valores masculinos, en este caso son mujeres las responsables de cumplirlas. El alto índice de masculinidad se refuerza por el patrón persuasivo-paternalista de dirección que impera en la organización, que Hofstede (1980) define como el que toma decisiones unilaterales, pero antes de llevarlas a cabo las expone a sus subordinados y les resuelve dudas, dado que el personal en quien se apoya el director de *El Artesano* pertenece al género femenino, probablemente ello refuerza su masculinidad.

A nivel de lo deseable, las mujeres se interesan por un estilo de dirección persuasivo paternalista, pero con tendencia al consultivo, que les permita participar en la toma de decisiones. Quizá esto se debe a su participación en ámbitos antagónicos al rol que la sociedad les ha asignado, por lo que deseen que se les permita actuar de manera menos convencional, lo que hace pensar que los roles tradicionales se van desdibujando, y que por ello las identidades

de género se reconfiguran continuamente, aunque de manera paulatina, por lo que no experimentan transformaciones radicales. Difícilmente el rol femenino podrá adoptar una completa masculinización y el masculino la feminización. Sin embargo, el factor del ego social establecido por Hofstede (1980), para el estilo de dirección mexicano se cumple en esta empresa y está presente en su estilo de dirección. Por otro lado, es importante enfatizar que en la conformación de un estilo de dirección persuasivo-paternalista, la función de la familia es relevante en el cuidado del patrimonio y el apoyo que brinda al director para la consecución de logros personales y económicos, con los cuales sostener el negocio y garantizar una fuente de ingresos, tanto para el grupo familiar como para sus trabajadores. Aunque en esta forma de gestión son más evidentes los valores masculinos, no debe soslayarse que también adopta valores femeninos, tales como la intuición y la tendencia hacia el colectivismo; en donde las muestras de solidaridad son relevantes y permiten avanzar hacia el éxito empresarial, entendido como la posibilidad de alcanzar "La armonía, el crecimiento espiritual, intelectual, afectivo, familiar, social y material," que es diferente al éxito del director subordinado de la gran empresa, el que se distingue por su carácter racional instrumental y al cual no le interesa de manera primordial la familia.

## 5. Conclusiones

Conocer el estilo de gestión de *El Artesano* a partir de los hallazgos de Hofstede (1980), es útil para entender cómo se manifiesta la cultura y cómo influye en la permanencia de las organizaciones dentro de un contexto

determinado. Los resultados que aporta la investigación permiten señalar que existen diferencias entre los estilos de dirección de una empresa pequeña y una grande, sin que esto signifique que se pueden generalizar a todas las pequeñas empresas.

Se confirma que el estilo de dirección de la empresa es de tipo persuasivo paternalista, un estilo que toma en cuenta la participación de la familia en la organización en puestos estratégicos y operativos. La asociación de los miembros de la familia a la empresa incide sobre las dimensiones culturales, haciéndolas adoptar ciertos matices y generando otra dimensión: la de la familia. En México, la presencia de empresas familiares es una realidad; asimismo, las relaciones estrechas entre el director y los empleados. Sin embargo, en el caso de estudio, éstas no existen, además de que las relaciones informales son poco relevantes para el director.

Los resultados de la investigación permiten plantear una conclusión relevante, ésta se refiere a la influencia significativa del origen social del director y dueño de la empresa *El Artesano* en el estilo de dirección, lo que explica porqué una distancia de poder media no implica la pérdida de respeto a la jerarquía ni de la rigidez de los procedimientos; no obstante, es importante señalar que la delegación de autoridad se da de manera transitoria y representativa en los periodos de ausencia del director

El modelo teórico de Hofstede (1980), considera natural la centralización en la toma de decisiones cuando existe una distancia de autoridad amplia, esta situación sucede en *El Artesano*, y se ve reforzada por la creencia del dueño de que los miembros de la organización no tienen capacidad para ello,

o bien que no quieren asumirla, por eso sólo él toma decisiones, las comunica y se tienen que cumplir. Tales manifestaciones se tratan sin duda de expresiones culturales, las cuales permiten señalar que en esta empresa se da un modelo de autoridad tradicional que “refiere la autoridad del padre, del esposo, (...) del más viejo de la estirpe (...) sobre los miembros del hogar (...)” (Weber, citado en Zabludovsky, 1989:27), en parte porque el dueño en la misma empresa también es esposo, hermano y tío, una figura de respeto en la familia. En la sociedad mexicana como en la empresa, la formación profesional es símbolo de poder, le confiere al que la detenta ante la familia y demás subordinados un estatus que contribuye a incrementar la distancia de autoridad. Además, el tradicional respeto a la jerarquía y la falta de rituales compartidos y de espacios de socialización inhibe la cohesión de grupo e incrementa la distancia de poder.

La presencia de un alto índice de aversión a la incertidumbre en la empresa analizada es una manifestación del temor al riesgo de perder el patrimonio familiar, incertidumbre que se matiza con la creencia expresa de que la empresa es sólida y con el cuidado en adoptar riesgos innecesarios que pongan en peligro la estabilidad lograda hasta el momento. El dueño, como buen economista, confía en el poder del mercado para deshacerse de las empresas débiles. Además se prepara para enfrentar el futuro mediante capacitación administrativa e información; así como con tecnología. El índice alto de aversión al riesgo se contrarresta con una clara orientación a las reglas, porque según el director “en la medida que todo mundo acate lo que tiene que hacer -la empresa- funciona mejor”.

También la incertidumbre se reduce por la seguridad que le proporcionan los seguros contra robo y desastres con que cuenta. Un índice bajo de individualismo y alto de distancia de poder definen el cumplimiento de obligaciones instituidas por la amistad, por sobre las institucionalizadas por la sociedad (Zurcher, citado en Hofstede, 1980). En México se presenta una tendencia al colectivismo manifestándose principalmente en la unión familiar y con la sociedad en situaciones difíciles. El nivel de colectivismo en el ámbito organizacional de la empresa estudiada no es alto, por lo que el estilo de dirección puede alcanzar cierto nivel de individualismo, por su orientación al logro. Asimismo, el individualismo está presente en la centralización del poder y la autoridad, y se manifiesta en la desconfianza del dueño de la empresa en los otros –por ejemplo, en la cooperación ínter empresarial– para cederles el manejo de la empresa.

El director de la empresa estudiada manifiesta un alto índice de masculinidad, que se ve respaldado por un comportamiento femenino sumiso, comprometido y responsable, además del respeto a la jerarquía. Para constatarlo, basta con referir sus argumentos respecto de la participación femenina; señala que las mujeres son más responsables, se apegan mejor a las reglas y normas de trabajo, y son las que menos aumentos de salario demandan. El éxito para el director es un imperativo, su principal interés la permanencia, el crecimiento de la empresa y la rentabilidad; indicadores que confieren sentido de logro y reconocimientos personales.

Por último, es importante señalar que la organización es un lugar de manifestación

cultural donde los individuos, unos en relación con los otros, definen a través de sus comportamientos, la individualidad y unicidad de su organización para distinguirla entre entidades de su mismo tamaño, giro y origen. De igual manera, es necesario expresar la importancia que la gestión debe a las manifestaciones culturales en aras de fortalecer las configuraciones sociales que soportan el desempeño organizacional.

## 6. Referencias

Allaire, Y. y Firsirotu, M. (1992). *Teorías sobre la cultura organizacional*. En *Cultura Organizacional. Aspectos teóricos, prácticos, y metodológicos* (pp. 3–37). Bogotá: Legis.

Aragón, S. Patricia (2010) *El techo de cristal y las emprendedoras*. Recuperado de [http://www.microsoft.com/business/smb/es-es/rrhh/techo\\_cristal.msp](http://www.microsoft.com/business/smb/es-es/rrhh/techo_cristal.msp)

Arias, F. (1989). *Las teorías gerenciales*. En *Administración de Recursos Humanos* (pp. 124–138). México, DF: Trillas.

Barnard, I. (1971). *The individual and the organization, and The functions of organization in cooperative systems*. En *The Functions of the Executive* (pp. 8–22; 215–298). United States: Ed. Harvard University Press.

Castaingts-Teillery, J. (1996). *La empresa mexicana ante el mundo triádico y el TLCAN*. En *Comercio Exterior* 46 (3), 203–215.

Camargo, F. J. (2001). *Management*. En *El Mundo Ejecutivo*, XXXVII (261), 132–133.

Chanlat, J.-F. (1994). *“Towards an anthropology of organizations”*. En *Towards a New Theory of Organizations* (pp. 156–189). Londres: Routledge.

Dávila, A. y Martínez, N. (1999). *Un acercamiento crítico al concepto de cultura organizacional: Implicaciones para su estudio*

en organizaciones latinas. En *Cultura en Organizaciones Latinas* (pp. 9–43). México, DF: ITESM, Siglo XXI.

Diario oficial de la Federación (DOF). (2002). México, DF. Recuperado de <http://www.diariooficialdigital.com>

DiMaggio y Powell. (1991). *Retorno a la jaula de hierro: El isomorfismo institucional y la racionalidad colectiva en los campos organizacionales*. En *El Nuevo Institucionalismo en el Análisis Organizacional* (pp.104–125). México, DF: Fondo de Cultura Económica.

Geertz, C. (1997). *Descripción densa hacia una teoría interpretativa de la cultura*. En *La Interpretación de las Culturas* (pp. 19–40). Barcelona: GEDISA.

Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences. International Differences in Work-Related Values*. Londres: SAGE.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2010). *Censos económicos de 1999*. México. Recuperado de [http://www.inegi.gob.mx/censos\\_economicos](http://www.inegi.gob.mx/censos_economicos)

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2010). *Censos económicos de 2004*. México. Recuperado de <http://www.inegi.org.mx/inegi/default.aspx?>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2010). *Censos económicos de 2004 y número de unidades económicas que operaron en el país en el año 2004 y su personal ocupado por entidad Federativa*. Recuperado de <http://www.inegi.org.mx/inegi/default.aspx?s=est&c=13968&pred=1>

Martínez, G. (1998). *Las mujeres ejecutivas ante los retos de la administración moderna*. En *Administración, Gerencia y Género. Políticas Públicas, Gestión y Estrategia*, (13), 70–78.

Mintzberg, H., Bruce A. y Lampel, J. (1998). *The design school. Strategy formation as a*

*process of conception and The entrepreneur school. Strategy formation as a process of conception*. En *Strategy Safari A guided Tour Through the Wilds of Strategic Management* (pp. 23–45; 123–148.). New York: The Free Press.

Moctezuma, A. y Mungaray A. (1997). *Subcontratación entre Maquiladoras y Pequeñas Empresas en México*. En *Comercio Exterior*, 48 (4), 94–102.

Montaño-Hirose, L. (2000). *La dimensión cultural de la organización, elementos para un debate en América Latina*. En *Tratado de sociología del trabajo para América Latina* (pp. 285–311). México, D.F: Fondo de Cultura Económica.

\_\_\_\_\_. (1997). *La informalidad en los procesos de modernización organizacional. Hacia una reformulación del paradigma burocrático*. Conferencia presentada en el XXI Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología. Sao Paulo, Brasil.

Roethlisberger, F. y Dickson, W. (1996). *And Industrial Organization as a Social System*. En *Management and the Worker* (pp. 551–568). Cambridge Massachusetts: Harvard University Press.

Simon, A. (1964). “*La racionalidad en el comportamiento administrativo*”, “*La psicología de las decisiones administrativas y “Equilibrio en la organización”*”. En *El Comportamiento Administrativo: estudio de los procesos decisivos en la organización administrativa* (pp. 59–117). Madrid: Aguilar.

*Sistema de Información Económica, Geográfica y Estadística (SIEGE)*. (2010). México. Recuperado de <http://www.siege.df.gob.mx/estadistico/economia/htm>

Taylor, S. J y Bogdan, R. (1980). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona: Paidós.

Yin, R.K.(1994). *Case Study Research. Design and Methods*. Londres: SAGE, 1994.

Zabludovsky, G. (1989). *La dominación patrimonial en la obra de Max Weber*. México: Fondo de Cultura Económica, UNAM.

Zeballos-Vallejos, E. (2000). *Empresa media, una nueva clasificación*. En Comercio exterior, 50 (3), 230—234.