

## Caracterización y comparación de la cultura organizacional en dos empresas manufactureras multinacionales en el estado de Aguascalientes. Estudio de caso

Characterization and comparison of organizational culture in two multinational manufacturing companies in the state of Aguascalientes. Case study

Carlos Roberto Rodríguez Castellanos,<sup>1</sup> Laura Romo Rojas<sup>2</sup>

Rodríguez Castellanos, C.R; Romo Rojas, L., Caracterización y comparación de la cultura organizacional en dos empresas manufactureras multinacionales en el estado de Aguascalientes. Estudio de caso. *Investigación y Ciencia de la Universidad Autónoma de Aguascalientes*. 57, 32-39, 2013.

### RESUMEN

Esta investigación aborda la cultura organizacional de empresas manufactureras multinacionales en el estado de Aguascalientes, México; además, compara y determina si existen similitudes significativas entre ambas empresas. La cultura organizacional es esencial para cualquier empresa y permite comprender el significado que los trabajadores dan a su realidad organizacional. Se utilizó el método de estudio de caso; se aplicó una encuesta a una muestra de trabajadores de nivel operativo de 270 y 171 personas en cada una. El tipo de cultura dominante es la de mercado; pero existen diferencias estadísticas significativas en los tipos de culturas de las empresas analizadas. La cultura organizacional dominante de tipo mercado, concuerda con la cultura organizacional que se presenta en las empresas manufactureras multinacionales.

**Palabras clave:** cultura organizacional, empresas manufactureras multinacionales.

**Keywords:** organizational culture, multinational manufacturing companies.

Recibido: 11 de Octubre de 2012, aceptado: 7 de Diciembre de 2012

<sup>1</sup> Departamento de Administración Básica, Centro de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad Autónoma de Aguascalientes, [crrodr@correo.uaa.mx](mailto:crrodr@correo.uaa.mx).

<sup>2</sup> Departamento de Administración Básica, Centro de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad Autónoma de Aguascalientes.

### ABSTRACT

The research characterizes the organizational culture in two multinational manufacturing companies in the state of Aguascalientes; besides comparing and determining whether there are significant similarities between the two cultures. Organizational culture is essential for any business and it functions for understanding the meaning that employees give to their organizational reality. A case study method was used in two companies; a survey was applied to a sample of 270 and 171 people in each company. Results: Hypothesis is verified, the type of dominant culture is that of market; but there are significant differences in the types of cultures of the companies analyzed. Conclusion: the dominant organizational culture type market, matches the organizational culture that occurs in multinational manufacturing companies

### INTRODUCCIÓN

En este trabajo se pretende representar la cultura organizacional existente en grandes empresas manufactureras, que son de nacionalidad diferente al país en el que se encuentran establecidas; asimismo, se diagnostica si se presentan diferencias o semejanzas entre las mismas. En la actualidad resulta trascendente analizar este tipo de organizaciones que no son nativas del lugar donde están ubicadas y que, por lo tanto, pretenden instaurar una cultura que resulta diferente a la nación de origen, puesto que las diferencias culturales pueden promover la cooperación

además de separar o unir grupos (Hofstede *et al.*, 2010: 22). Para las empresas extranjeras, el establecerse en un sitio distinto al país de procedencia trae consigo muchas ventajas, como el acceso a una fuerza de trabajo calificada y con un menor costo, una menor dependencia de la situación económica o política de su país, una posición de mercado más amplia o el logro de economías de escala; sin embargo, éstas se ven empañadas si es que las empresas habrán de desempeñarse con personas de diferente nacionalidad, puesto que no es posible cambiar la manera en que la gente piensa, siente o actúa simplemente importando instituciones extranjeras (Hofstede *et al.*, 2010: 24), debido a lo cual es posible que haya una brecha entre el comportamiento esperado por la organización y el que en realidad se presenta en sus trabajadores. Almodóvar (2009: 38), a esta divergencia entre la cultura de un país y la de una organización, la llama "distancia cultural", que puede definirse como el factor que rodea las diferencias culturales entre el país anfitrión y el huésped, esto en relación con la forma de hacer los negocios y la manera de entender y desarrollar las transacciones y acuerdos de ambos países. A la par de esto, Almodóvar (2009: 38) menciona que el grado de la distancia cultural dependerá primeramente de las características de la empresa multinacional y, en segundo lugar, del medio ambiente del país anfitrión. Lertxundi y Landeta (2010: 143) confirman que un contexto cultural favorable contribuye a mejores prácticas administrativas, mientras que su ausencia inhibe la dinámica organizacional, por lo que las empresas debieran considerar en todo momento el encaje de los valores culturales del país de localización. Por su parte, Viegas (2011: 40) habla de la existencia de una distancia cultural, la cual es compleja y multidimensional, originada por diversas causas que afectan de diferente forma el desempeño de una empresa multinacional.

Pettigrew (1979: 574) menciona que la cultura es el sistema donde pública y colectivamente son aceptados los significados (símbolos, lenguaje, ideología, creencias, rituales y mitos), que se presentan en un grupo en un momento determinado; este sistema de términos, formas, categorías e imágenes hace que las personas le den su propia interpretación a lo que están viviendo. Schein (2010: 18) define a la cultura organizacional como "un modelo de presunciones básicas inventadas, descubierta o desarrollada por un grupo al ir aprendiendo a enfrentarse

con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que haya ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, de pensar y de sentir esos problemas". Según Schein (2010: 20), la cultura se genera bajo un constante aprendizaje inconsciente, aunque en ocasiones la tendencia es que en algunas empresas se lleve a cabo un proceso para transmitir una cultura organizacional proveniente de otros países.

Scheffknecht (2012: 73) menciona que las organizaciones multinacionales han percibido que a nivel global no cuentan con una cultura organizacional homogénea, por lo que la mayoría de esas empresas tratan de establecer una que sea común. Kamaluddin y Rahman (2010: 584) refieren que la cultura propia de un país tiene un fuerte efecto en la forma como la gente se comporta, lo cual es significativo en la decisión e implantación de la cultura organizacional, sus normas y sus prácticas. Braunscheidel, Suresh y Boisnier (2010: 903) afirman que los estudios organizacionales deberían considerar la presencia de subculturas en una organización, además del impacto en sus prácticas y desempeño. Según Cameron y Quinn (2006: 73), uno de los aspectos más trascendentales respecto a la cultura es la congruencia que ésta pueda tener, es decir, mantener el mismo tipo de cultura en distintas partes de la organización, lo cual se consigue con estrategias, estilo de liderazgo, sistema de recompensas, o administración de empleados alineados con los valores dominantes.

Cameron y Quinn (2006: 70) establecieron una tendencia en cuanto al tipo de cultura organizacional que se pudiera presentar dependiendo del sector al que pertenece la empresa. Por ejemplo, encontraron que en una organización que se dedica a la producción de partes estandarizadas o en una empresa gubernamental el tipo de cultura dominante es la jerárquica; en una organización que se dedica a la manufactura de alta tecnología el tipo de cultura principal es la adhocrática, mientras que en una organización multinacional manufacturera, la cultura preponderante es la de tipo mercado. En el estado de Aguascalientes, García, Martínez, Maldonado *et al.* (2009: 135) indagaron acerca de la cultura organizacional en empresas micro, pequeñas y medianas, encontrando que la cultura sobresaliente era la cultura organizacional

de tipo clan. Beyene (2012: 3) realizó un diagnóstico de la cultura organizacional por medio del cual se analizó una empresa dedicada a la consultoría administrativa, y los resultados obtenidos le indicaron que la cultura principal era la de tipo clan, la cual se distingue por contar con miembros que comparten valores y objetivos, estar cohesionados y tener una predilección por el trabajo en equipo.

Para evaluar el tipo de cultura organizacional, habrá de utilizarse el instrumento Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) de Cameron y Quinn (2006: 26), fundamentado en el modelo Competing Values Framework, de Quinn y Rohrbaugh (1983: 372), que establece cuatro tipos de culturas principales:

1. Cultura Jerárquica. Se da en empresas que con un enfoque hacia al interior, que requieren de estabilidad y control, con procesos estandarizados, por lo que un empleado no necesita preocuparse por cómo actuar en su trabajo, lo que trae consigo poca necesidad por realizar un gran esfuerzo al desempeñar las labores o actuar de forma innovadora (Cameron y Quinn, 2006: 37).
2. Cultura Mercado. Se enfoca a las transacciones con el medio ambiente externo, con proveedores, clientes, contratistas, etc. El supuesto básico de esta cultura es que el medio ambiente externo es hostil, los consumidores se preocupan por la competitividad y los administradores deben incrementar su productividad, beneficios y resultados (Cameron y Quinn, 2006: 39).
3. Cultura Clan. Se tiene la creencia de que el ambiente puede ser administrado mejor por medio del trabajo en equipo, el desarrollo de los empleados, un acercamiento fraternal con los clientes; o promoviendo en la gente su participación, compromiso y lealtad (Cameron y Quinn, 2006: 41).
4. Cultura Adhocrática. Supone que la innovación y vanguardia de la organización son las claves para el éxito; que la empresa debe promover el desarrollo de nuevos productos y servicios, estando siempre preparada para el futuro; se promueve la creatividad y el emprendedurismo (Cameron y Quinn, 2006: 43).

El objetivo de la investigación es caracterizar la cultura organizacional de empresas grandes manufactureras multinacionales establecidas



**Figura 1.** Trabajadora ensamblando piezas.

en el estado de Aguascalientes, México; además de comparar y determinar si existen similitudes significativas entre ambas culturas; para esto se estableció la siguiente hipótesis: "la cultura organizacional predominante en las dos empresas multinacionales es la de mercado".

## MATERIALES Y MÉTODOS

Con el objetivo de obtener la información necesaria para llevar a cabo el estudio, se realizó una investigación empírica, para lo cual se sondearon diferentes empresas multinacionales preguntando si estarían dispuestas a trabajar en una indagación como ésta. Después de entrevistarse con directivos de diversas organizaciones, existió el consentimiento de parte de dos compañías, las cuales se pusieron a la disposición del investigador. La investigación únicamente se centró en trabajadores del nivel operativo, puesto que se considera que es una parte fundamental de la empresa tanto cuantitativa como cualitativamente, en donde realmente permea la cultura de la organización. Se utilizó un muestreo aleatorio simple con un nivel de confianza de 94.5% y un margen de error de  $\pm 5.5\%$ ; las encuestas fueron aplicadas en mayo y julio de 2011, respectivamente, obteniendo 270 y 171 cuestionarios contestados por las dos empresas (tabla 1).

Con base en el modelo *Competing Values Framework* (Quinn y Rohrbaugh, 1983: 372), se diagnosticó la cultura organizacional presente (ver figura 1), teniendo como base cuatro tipos denominadas: jerárquica, mercado, clan y adhocrática. Dichas culturas están establecidas sobre dos ejes principales: el primero se refiere a la flexibilidad en la organización que tiene como

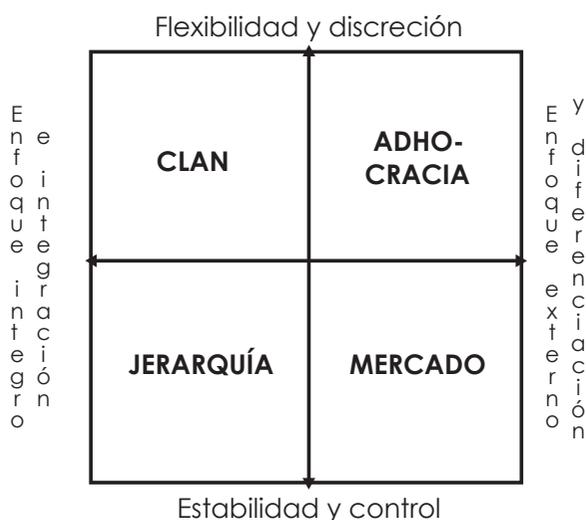
**Tabla 1.** Ficha técnica de la investigación

Características	Caso 1	Caso 2
Población	1,800 empleados de nivel operativo	918 empleados de nivel operativo
Ámbito de estudio	Instalaciones de la planta	Instalaciones de la planta
Unidad muestral	Empresa estudio de caso	Empresa estudio de caso
Recolección de la información	Encuesta personal	Encuesta personal
Procedimiento de muestreo	Estudio de caso. Muestreo probabilístico (MAS)	Estudio de caso. Muestreo probabilístico (MAS)
Tamaño de la muestra	270 trabajadores de nivel operativo	171 trabajadores de nivel operativo
Margen de error de muestreo	±5.5 % con un nivel de confianza del 94.5%, con p=0.5	±5.5 % con un nivel de confianza del 94.5%, con p=0.21
Fecha del trabajo de campo	Mayo de 2011	Julio de 2011
Paquete estadístico	SPSS 15	SPSS 15

Fuente: elaboración propia.

contraparte la búsqueda de la estabilidad, mientras que el segundo tiene el enfoque hacia el exterior de la organización y en el extremo el énfasis hacia el interior (figura 2).

Para la aplicación del cuestionario se tomaron en cuenta los siguientes aspectos de la cultura organizacional: características principales, administración de empleados, cohesión en la organización y énfasis estratégico. Cada uno de los



**Figura 2.** Modelo Competing Values Framework.  
Fuente: Cameron y Quinn (2006: 35).

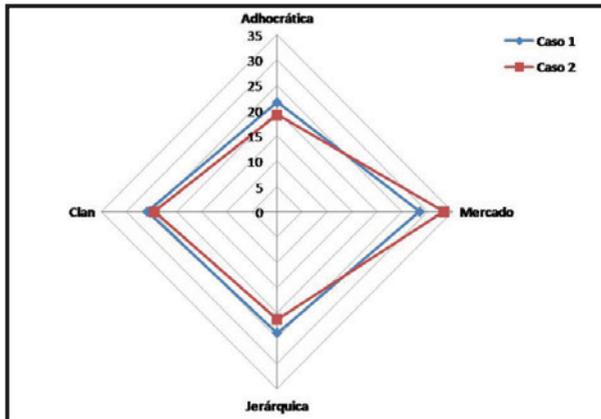
aspectos tiene cuatro alternativas, en las cuales son divididos un total de 100 puntos, dependiendo del grado en el que la organización a la que se pertenece es similar a la descrita en el cuestionario; asimismo, se da una mayor cantidad de puntos a la alternativa que describe de mejor manera a la empresa.

## RESULTADOS

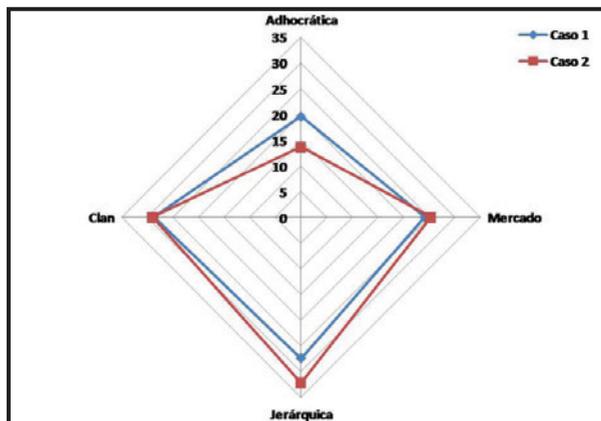
a) Caracterización de la cultura organizacional en las empresas estudio de caso.

Los resultados referentes a los aspectos primordiales son:

1. Características principales. Se determinó la opinión de los trabajadores referente a cómo perciben en general a la organización, encontrando patrones similares, teniendo como cultura organizacional dominante la de tipo mercado, con 33 y 28%, respectivamente (figura 3).
2. Administración de empleados. Los resultados revelan una disparidad entre los dos casos, mientras que en el caso uno se muestra que la cultura dominante es la de tipo clan con 29%, en el caso dos la cultura dominante es la jerárquica con 32% (ver figura 4).
3. Cohesión en la organización. Se encontró que los trabajadores advierten como cultura



**Figura 3.** Características principales.  
Fuente: elaboración propia.



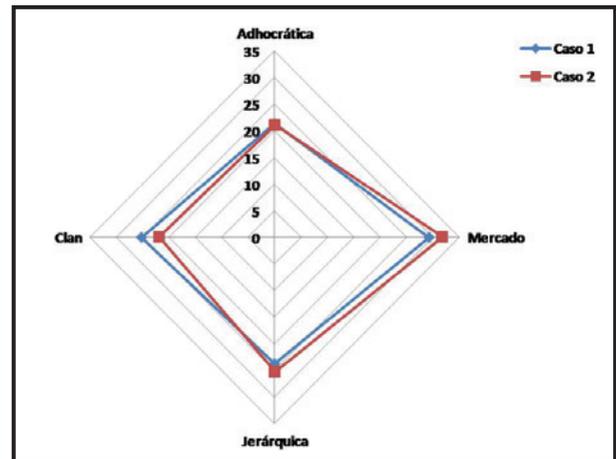
**Figura 4.** Administración de empleados.  
Fuente: elaboración propia.

dominante la de mercado, con 29 y 32%, respectivamente, es decir, que aquello que los mantiene unidos se relaciona con esta cultura (figura 5).

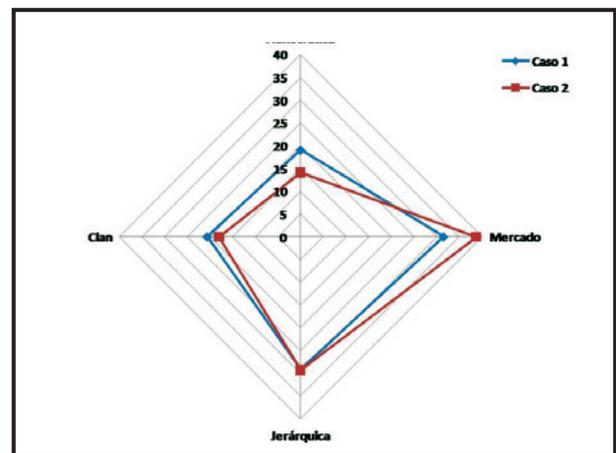
4. Énfasis estratégico. Se encontró que trabajadores distinguen que el tipo de cultura organizacional dominante es la de mercado con 32 y 39%, respectivamente, lo cual tiene que ver con el tipo de estrategia (figura 6).

Al hacer un balance de los diferentes aspectos analizados de la cultura organizacional, se obtuvo como resultado que en ambas empresas la cultura dominante fue la de mercado con 28 y 32%, respectivamente (figura 7). Es importante destacar que a nivel general, los resultados coincidieron en cuanto a la jerarquización de los tipos de cultura organizacional, mostrando por ejemplo que la cultura menos dominante es la adhocrática con 20 y 18%, respectivamente.

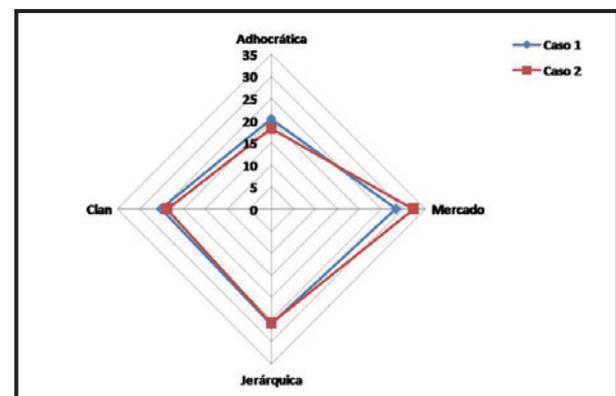
Con base en lo anterior y teniendo el dominio de un tipo de cultura organizacional de mercado, se muestra que los trabajadores distinguen que la empresa tiene una orientación hacia



**Figura 5.** Cohesión en la organización.  
Fuente: elaboración propia.



**Figura 6.** Énfasis estratégico.  
Fuente: elaboración propia.



**Figura 7.** Cultura organizacional en los dos casos.  
Fuente: elaboración propia.

los resultados, la gente busca ser competitiva y aquello que la mantiene unida es el afán de triunfo y una mayor penetración en el mercado.

b) Comparación de la cultura organizacional en las dos empresas estudio de caso.

Con el objeto de encontrar la existencia de similitudes en cuanto a los tipos de cultura organizacional entre las empresas, se realizó la prueba estadística U de Mann-Whitney; a continuación se muestran los resultados obtenidos:

De los resultados obtenidos por medio del análisis no paramétrico, respecto a la compara-

ción que se hace entre los diferentes tipos de cultura organizacional de los dos casos, en general no se encuentran semejanzas significativas que permitan suponer una relación entre las culturas analizadas; sólo en el caso de la cultura organizacional jerárquica (ver tabla 2) puede hablarse de cierta similitud, sin embargo, el valor de  $p$  es muy pequeño. Debe precisarse que en la estadística descriptiva (tabla 2) la cultura jerárquica en ambas empresas estuvo en un segundo lugar respecto a las opiniones de los trabajadores, sólo por detrás de la cultura mercado. Debido a esto, puede mencionarse que no hay una relación fuerte entre las culturas organizacionales de las empresas estudiadas.

**Tabla 2.** Resumen de hipótesis de comparación de las culturas organizacionales

Cultura organizacional	Hipótesis	Valor $p$	Observaciones
Adhocrática	$H_0: \mu_{E1\ CO\_AD} = \mu_{E2\ CO\_AD}$ $H_1: \mu_{E1\ CO\_AD} \neq \mu_{E2\ CO\_AD}$	0.000*	Existe diferencia estadística significativa, por lo que se rechaza $H_0$ .
Jerárquica	$H_0: \mu_{E1\ CO\_JE} = \mu_{E2\ CO\_JE}$ $H_1: \mu_{E1\ CO\_JE} \neq \mu_{E2\ CO\_JE}$	0.384	No existe diferencia estadística significativa, por lo que se rechaza $H_0$ .
Mercado	$H_0: \mu_{E1\ CO\_ME} = \mu_{E2\ CO\_ME}$ $H_1: \mu_{E1\ CO\_ME} \neq \mu_{E2\ CO\_ME}$	0.000*	Existe diferencia estadística significativa, por lo que no se rechaza $H_0$ .
Clan	$H_0: \mu_{E1\ CO\_CL} = \mu_{E2\ CO\_CL}$ $H_1: \mu_{E1\ CO\_CL} \neq \mu_{E2\ CO\_CL}$	0.010*	Existe diferencia estadística significativa, por lo que se rechaza $H_0$ .

\* Diferencia estadística significativa.

Fuente: elaboración propia.

## DISCUSIÓN

De los resultados obtenidos respecto a la caracterización de la cultura organizacional de las empresas estudio de caso, se observa que éstos son sumamente similares. Por ejemplo, los rangos de ordenación de las culturas en ambas empresas son los mismos; se percibe como cultura dominante la de tipo mercado, en segundo lugar, la cultura jerárquica, en tercero, la de clan y, en cuarto, la adhocrática. No obstante, al analizar la cultura organizacional de la empresa dos, se muestra que hay una mayor preponderancia de la cultura mercado (32%), ya que casi una tercera parte de los trabajadores encuestados coinciden con esta afirmación, mientras que en el caso uno



**Figura 8.** Trabajadores realizando su labor.

los rangos de valores entre las diferentes empresas son muy semejantes, por lo que la diferencia entre la primera y la segunda cultura es de apenas 2.3 puntos porcentuales, lo que indica que no hay una cultura dominante. A este respecto, Quinn y Rohrbaugh (1983: 375) sugieren que en una organización no necesariamente se precisa tener una cultura organizacional dominante, ya que es posible desempeñarse eficazmente teniendo las fortalezas de cada una de las culturas. Al comparar el presente estudio con algunos otros, como el de García, Martínez, Maldonado *et al.* (2009: 135), se encontró que la cultura dominante no coincide con lo que ellos indagaron en las micro, pequeñas y medianas empresas del estado de Aguascalientes, puesto que su investigación muestra que la cultura principal es la de tipo clan, mientras que en este estudio sobresale la cultura mercado. Por otro lado, al hacer la confrontación de este estudio con el realizado por Cameron y Quinn (2006: 70), en el cual encontraron que la cultura organizacional dominante en una empresa manufacturera multinacional es la de tipo mercado, coincide con la observada en los dos estudios de caso. Respecto a la semejanza entre la cultura organizacional de las dos empresas analizadas, no se encontró evidencia suficiente de que haya una relación entre cada uno de los tipos de cultura; únicamente en el caso de la jerárquica los resultados muestran que no hay una diferencia estadística significativa entre la cultura organizacional jerárquica de ambas empresas, esto a pesar de que los casos se refieren a empresas con muchas similitudes.

## CONCLUSIONES

Con base en los resultados obtenidos de la investigación, primeramente se puede decir que el tipo de cultura organizacional dominante en las dos empresas estudio de caso fue la de tipo mercado, lo que permite no rechazar la hipótesis. El que la dominante sea la de tipo mercado, concuerda con la cultura organizacional que tiende a presentarse en las empresas manufactureras multinacionales, según los hallazgos de Cameron y Quinn (2006: 70). Esto habla de que los trabajadores de nivel operativo, en general, laboran con una orientación a resultados u objetivos, con un enfoque a largo plazo, que pretenden ser más competitivos, además de conseguir que la empresa en donde laboran tenga una mayor penetración de mercado y liderazgo. En cuanto a las semejanzas entre la cultura organizacional de ambas empresas, la evidencia encontrada manifiesta que en general existen diferencias estadísticas significativas. El conocer el tipo de cultura organizacional existente en dos empresas manufactureras multinacionales, permite a las organizaciones estar en la posibilidad de generar estrategias encaminadas a incrementar sus competencias empresariales, así como hacer correcciones a la forma en que se desenvuelven. Finalmente, es importante precisar que esta investigación únicamente estudió a dos organizaciones por lo que se puede ampliar la aplicación del instrumento a otras empresas y existe la posibilidad de posteriores estudios organizacionales que puedan generalizar los resultados obtenidos, así como ahondar en otras variables.

LITERATURA CITADA

- ALMODÓVAR, P., Because Location Matters: What Multinationals Must Know About Cultural Distance. *Journal of Globalization, Competitiveness and Governability*, 3(3): 34-63, 2009.
- BEYENE, T., Diagnosing Ercoe's Organizational Culture and Indicating Members' Preferred Culture. *PM World Today*, XIV, Issue II, 1- 9, February, 2012.
- BRAUNSCHEIDEL, M.; SURESH, N.; BOISNIER, A., Investigating the impact of organizational culture on supply chain integration. *Human Resource Management*, 49(5): 883-911, september-october, 2010.
- CAMERON, K.; QUINN, R., *Diagnosing and changing organizational culture*. USA: Ed. Jossey Bass, 242 pp., 2006.
- GARCÍA, D.; MARTÍNEZ, M.; MALDONADO, G.; MADRID, A.; GONZÁLEZ, M.; VIVANCO, S.; AGUILERA, L., *Innovación y cultura empresarial de las MIPYME*. México: Universidad Autónoma de Aguascalientes, 187 pp., 2009.
- HOFSTEDE, G.; HOFSTEDE, G.; MINKOV, M., *Culture and organizations: Software of the mind*. USA: Mc Graw Hill, 561 pp., 2010.
- KAMALUDDIN, A.; RAHMAN, R., Proceedings of the International Conference on Intellectual Capital. *Knowledge Management & Organizational Learning*, 584-595, 2010.
- LERTXUNDI, A.; LANDETA, J., The effect of cultural context on the efficiency of best practices in human resource management. *Cuadernos de Gestión*, 11(2), 127-148, octubre, 2010.
- PETTIGREW, A., On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24: 570-581, december, 1979.
- QUINN, R.; ROHRBAUGH, J., A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29: 363-377, 1983.
- SCHEFFKNECHT, S., Multinational Enterprises. Organizational Culture vs. National Culture. *International Journal of Management Cases*, 73-78, 2012.
- SCHEIN, E., *Organizational Culture and Leadership*. USA: Ed. Jossey Bass, 436 pp., 2010.
- VIEGAS, M., Différences culturelles et performance des firmes multinationales. *Revue française de gestion*, 216: 33-44, 2011.