# **CAPÍTULO II**

### 2. CULTURA ORGANIZACIONAL

En este capítulo hablaremos de la cultura organizacional en las empresas; cómo surge y la evolución que ha tenido la cultura laboral en los últimos años en nuestro país, todo esto para tener una idea más clara de la cultura laboral que existe y de esta manera tener un mejor conocimiento del tema para poder definir si la cultura laboral que prevalece en ""Vehículos de Teziutlán S.A. de C.V." es la correcta y va de acuerdo con las necesidades de la empresa, ya que para que una organización líder tenga éxito y un buen desempeño laboral debe tener una cultura.

La cultura técnicamente comprende valores, símbolos, comportamientos y asunciones que son ampliamente compartidos en el seno de una organización. (Guffiee y Jones, 1988).

"La cultura es algo invisible, lo que hace muy difícil gestionarla" (Guffiee y Jones, 1988:40).

La cultura produce un amplio contexto en el que operan las organizaciones. Éste conforma el complejo social de leyes, valores y costumbres en el que tiene lugar el comportamiento organizacional.

Para las organizaciones reside una poderosa fuerza determinante en el comportamiento tanto individual como grupal y es la cultura organizacional, se puede definir como el conjunto de supuestos, convicciones, valores y normas que comparten los miembros de una organización. Esta cultura puede haber sido conscientemente creada por sus miembros principales o sencillamente puede haber evolucionado en el curso del tiempo, y representa un elemento clave en el entorno de trabajo en el que los empleados desempeñan sus labores.

Según Abravanel (1992), la cultura organizacional es "un sistema de símbolos compartidos y dotados de sentido que surgen de la historia y gestión de la compañía, de su contexto sociocultural y de sus factores contingentes (tecnología, tipo de industria, etc.).

Estos importantes símbolos se expresan en mitos, ideología y principios que se traducen en numerosos fenómenos culturales tales como ritos, ceremonias, hábitos, glosarios, léxico, metáforas, lemas, cuentos, leyendas, arquitectura, emblemas, etcétera".

Cuando los individuos se comportan de acuerdo con las expectativas de los demás, su conducta es de carácter social, es decir, nos formamos en un ambiente de patrones de comportamiento, creencias, costumbres, conocimientos y hábitos prácticos. La cultura es el comportamiento convencional de su sociedad, el cual influye en todas sus acciones.

No obstante, también dentro de una cultura existen subculturas, "las cuales consisten en grupos de individuos que interactúan dentro de ella, pero se diferencian de los

demás grupos por los valores y conductas que comparten. Existen muchos de estos grupos, que se podrían definir por edad, ocupación, afición, etcétera.".(Cantú, 2000:80)

La gente aprende a depender de su cultura. Ésta le ofrece estabilidad y seguridad, dado que le permite entender qué ocurre en su comunidad cultural y saber cómo reaccionar hallándose en ella. Sin embargo, Davis y Newstrom (1985) afirman que esta dependencia de una sola cultura también puede cegar intelectualmente a los empleados, pues podría impedirles obtener beneficios del contacto con personas con otros antecedentes culturales. Los empleados deben aprender a adaptarse a los demás a fin de capitalizar las oportunidades que esto les ofrece y evitar al mismo tiempo posibles consecuencias negativas.

La cultura organizacional designa un sistema de significado común entre los miembros, que distingue a una organización de otras. Según Robbins (1987) hay siete características que al ser combinadas y acopladas revelan la esencia en una organización:

- 1. *Autonomía individual:* Grado de responsabilidad, independencia y oportunidades para ejercer la iniciativa en la organización.
- 2. *Estructura*. Grado de normas y reglas, así como la cantidad de supervisión directa que se utiliza para vigilar y controlar el comportamiento de los empleados.
- 3. *Apoyo*. Grado de ayuda y afabilidad que muestran los gerentes a sus subordinados.
- 4. *Identidad*. Grado en que los miembros se identifican con la organización en su conjunto y no con su grupo o campo de trabajo.

- 5. Desempeño- Premio. Grado en que la distribución de premios dentro de una organización se basa en criterios relativos al desempeño.
- Tolerancia del conflicto. Grado de conflicto presente en las relaciones de compañeros y grupos de trabajo, así como el deseo de ser honesto y franco ante las diferencias.
- 7. *Tolerancia del riesgo*. Grado en que se alienta al desempleado para que sea agresivo, innovador y corra riesgos.

Estos puntos son importantes ya que ayudan a una satisfacción plena por parte del empleado y alcaza un nivel de alto desempeño que se refleja positivamente en la organización.

#### 2.1 Características de la Cultura

Cada cultura manifestará rasgos, tales como: patrones, símbolos, creencias, valores, temas y visión del mundo. Desde el punto de vista antropológico, toda sociedad humana puede ser descrita en términos de su cultura peculiar; todas las sociedades tienen cultura. Para expresarlo de otra manera, podríamos decir que la cultura es un fenómeno universal y también que hay muchas culturas.

De la misma manera, las culturas, por variadas que sean, caen dentro de una misma clase de fenómenos, porque todas las culturas tienen semejanzas básicas estructurales y funcionales.

Para James Collins y Jerry Porras (1994) las compañías visionarias dan consistentes muestras de poseer culturas prácticamente convertidas en objeto de culto, en la que los empleados llegan a sentirse plenamente seguros de trabajar en un lugar especial. Las características de estas culturas visionarias son:

- Preservar su ideología básica, aunque permiten cambios.
- Estimulan el avance mediante objetivos ambiciosos, evolución deliberada y la persistente superación personal.
- Alientan la experimentación y aceptan errores.
- Buscan la aceptación de paradojas, mientras que rechazan ideas del tipo "esto y lo otro".
- Generan adhesión mediante la conversión de sus valores básicos en metas, estrategias y prácticas.
- Desarrollan internamente a nuevo personal por medio del ascenso desde dentro.

Por mencionar un caso, en la empresa General Mills, abundan los casos de representaciones simbólicas. Los ejecutivos hablan de una cultura de "compañía de triunfadores" y se refieren con orgullo a la declaración de valores de la compañía apoyada en retribuciones, programas de reconocimiento y sistemas de desarrollo de los empleados. Por medio de un curso de capacitación, la compañía obtiene la oportunidad de comunicar sus valores empresariales y descubrir barreras de cumplimiento de éstos.

Las culturas son de naturaleza relativamente estable, pues por lo general cambian muy lentamente en el transcurso del tiempo. Recientemente, sin embargo, las organizaciones han empezado a abordar abiertamente el tema de las culturas que se han propuesto poseer, y muchos líderes de alto nivel consideran que uno de sus roles más importantes es el de hablar expresamente del tipo de entorno que les gustaría crear en sus empresas.

La última característica definitoria de la mayoría de las culturas es que se les concibe como representaciones simbólicas de profundas convicciones y valores. Rara vez se lee una descripción de la cultura de una empresa. Más frecuentemente, los empleados hacen inferencias sobre ella tras escuchar relatos de cómo se hacen las cosas, leer lemas que recogen ideales empresariales o asistir a ceremonias en las que se honra a ciertos tipos de empleados.

La cultura de una empresa es uno de los factores más importantes para el sustento de la misma, ya que una organización puede fabricar el mejor producto, comercializarlo originalmente y sacarlo a la venta, pero al paso del tiempo, se vuelve una rutina, al grado de ignorar y no aplicar la cultura día tras día en el desempeño de la empresa.

Davis y Newstrom (1985) dicen que es importante destacar otras varias dimensiones de la cultura. Para comenzar, ninguna cultura es mejor que la de otras empresas; la cultura depende evidentemente de las metas, industria y competencia de una organización, así como de otros factores de su entorno. Las culturas son más fáciles de reconocer cuando sus elementos están generalmente integrados y son coherentes entres sí. Asimismo, la mayoría

de sus miembros deben al menos aceptar, si no es adoptar, los supuestos y valores de la cultura.

Según Davis y Newstrom (1985) el efecto de la cultura organizacional en el comportamiento de los empleados es difícil de establecer. Algunas investigaciones indican que debe existir, y existe, una relación positiva entre ciertas culturas organizacionales y el desempeño. El acuerdo con la cultura de una organización debe resultar en un mayor grado de cooperación, aceptación de la toma de decisiones y el control, comunicación y compromiso con el empleador. Así como la levadura es un ingrediente decisivo para la cocción del pan, la cultura es un elemento esencial para el éxito de una organización.

Sin embargo, si se hace énfasis en un ingrediente equivocado, los resultados pueden ser costosos, como se demuestra en el siguiente ejemplo:

En un estudio sobre cinco empresas internacionales prestadoras de servicios de contabilidad se examinaron sus culturas, la tasa de rotación de empleados de nueva contratación y los costos de oportunidad asociados con la salida de empleados. Se identificaron dos culturas básicas. Una de ellas destacaba los valores de detalle y estabilidad de las tareas laborales; la otra, los valores de orientación a equipos y respeto por los demás con respecto relaciones interpersonales. Los profesionales de reciente contratación que trabajaban en la cultura favorable a las relaciones interpersonales, permanecían en sus respectivas empresas, en promedio, catorce meses más que sus homólogos de la otra cultura. El costo estimado (en pérdidas de utilidades) de un alto grado de rotación (debido presumiblemente a la existencia de una cultura orientada a las tareas)

para una empresa fue de 6 a 9 millones de dólares por esos catorce meses. (Davis, k y Newstrom, J, 1985:114).

#### 2.2 Factores que afectan la cultura de una organización

Charles Handy (1993), en su texto *Understanding Organizations*, menciona que los factores que afectan a la cultura de una organización son:

- La historia y propiedad. Al entender la propiedad como responsabilidad, el control de los resultados y de los medios para lograrlos, se puede decir que una propiedad centralizada de la organización tiende a crear ambientes de poder altos, donde los recursos son controlados. Una propiedad difusa genera la creación de fuentes alternativas de poder. De igual forma, las organizaciones nuevas tienden a contar con un control menos rígido de sus miembros, es decir, a tener una mayor flexibilidad. Por su parte, las organizaciones antiguas tienden a ser estructuradas, con un alto control y niveles de poder bien delineados.
- El tamaño. Una organización grande tiende a tener una estructura bien definida, con roles muy específicos, donde sus miembros tienen una clara definición de sus responsabilidades y la incertidumbre es menor. Una organización pequeña puede proponer a una mayor flexibilidad, así como a esfuerzos multidisciplinarios por parte de sus miembros.
- La tecnología. La producción en línea de una empresa tiende a crear funciones muy específicas, y si tiene economías de escala, las funciones de los trabajadores son claras y bien definidas. En el caso de las organizaciones con un medio cambiante,

- como puede ser trabajar por proyectos, se requiere de fuentes de poder muy claras al igual que de un cierto grado de individualismo para poder enfrentar estos retos.
- Metas y objetivos. Los objetivos de una empresa varían conforme a las estrategias.

  Por ejemplo, una estrategia de calidad requiere de un cierto grado de preocupación y de atención, lo cual va de acuerdo con una clara definición de roles. Esto implica una mejor definición del trabajo a la vez que una mejor incertidumbre. Una estrategia de crecimiento, por ejemplo, requiere de fuentes de poder muy claras, por lo cual conviene que la organización comparta el poder.
- El medio. Es necesario analizar este factor en tres diferentes niveles:
- 1. *El país*. Toda empresa es una subcultura dentro de un país, por lo que éste, en cierta forma, determina la cultura de aquélla.
- 2. Cambio en el medio. Un ambiente de trabajo cambiante requiere de una cultura flexible y con sensibilidad, donde exista la libertad individual suficiente para reaccionar, pero también un control claro sobre sus acciones.
- 3. *Diversidad*. Para el buen funcionamiento de una organización donde existen diversas funciones, se requiere de un grado de individualismo que permita al personal actuar con iniciativa y respetar el trabajo de los demás.
- El personal. Éste es un elemento muy importante, pues en el caso de que la cultura organizacional sea totalmente congruente con la del individuo, el empleado estará satisfecho. Además, la posibilidad de cambiar la cultura de una organización dependerá de la existencia o no de miembros que posean las características de la cultura que se desea adoptar. Ellos significa que cada persona, en cierto grado, acepta pero también modifica su cultura.

La cultura organizacional abarca todo aquello que sea expresión del sentir de la colectividad de una organización, como por ejemplo los estilos de trabajo, las estructuras organizacionales, las relaciones sociales internas, las decisiones administrativas fundamentales, su manera de reaccionar ante cualquier imprevisto o problema, los supuestos sobre los que se operan en cuanto a la forma correcta o incorrecta de hacer las cosas, los criterios con los que se evalúa el comportamiento correcto o incorrecto respecto a los estilos de dirigir, de organizarse, de relacionarse. Todos estos aspectos conforman la cultura interna de una organización. (Cantú, 2000:82).

# 2.3 Comunicación y cambio de cultura

Si las organizaciones pretenden crear y administrar conscientemente su cultura, deben ser capaces de comunicarla a sus empleados, especialmente a los de reciente contratación. La gente suele estar más dispuesta a adaptarse cuando le interesa complacer a los demás, obtener su aprobación y conocer su nuevo entorno de trabajo. De igual manera, a las organizaciones les interesa en particular que los nuevos empleados se adapten, de modo que muchas de ellas utilizan métodos intencionados para contribuir a que esto ocurra.

Entre los ejemplos de vehículos formales de comunicación para la transmisión de las culturas organizacionales están las visiones ejecutivas del futuro de la empresa, las declaraciones de filosofía de las compañías y los códigos de conducta ética. Entre los medios informales pueden citarse el reconocimiento público, la narración de casos de éxito e incluso la tolerancia a la exageración de mitos sin incurrir en excesos ridículos.

Los elementos de la cultura de una organización según Davis y Newstrom (1985) también se comunican inintencionadamente a los empleados, desde luego, por muchos otros medios, como la filtración accidental a toda empresa de un error cometido por un empleado y la exculpación de éste por parte de uno de los altos ejecutivos.

Colectivamente, estos actos de comunicación cultural pueden agruparse bajo el manto de la *socialización* organizacional, el proceso permanente de transmisión a los empleados, de los elementos claves de la cultura de una organización. Este proceso consta tanto de métodos formales (como la capacitación de los empleados de nuevo ingreso) como informales (como el apoyo incondicional de los superiores). La importancia de esto como lo dicen Davis y Newstrom (1985) es que la socialización puede ser útil lo mismo para los trabajadores que para los empleadores.

Cuando ocurren los cambios en dirección contraria surge un proceso recíproco. La *individualización* tiene lugar cuando los empleados ejercen exitosa influencia en el sistema social que los rodea en el trabajo, ya sea mediante el desafío de la cultura o su desviación respecto a ella. Si suponemos que la cultura de cierta organización alienta a sus empleados a impugnar, cuestionar y experimentar sin incurrir por ello en la provocación de excesivos desórdenes, el individualista creativo puede infundir nueva vida y nuevas ideas en beneficio de la organización, como lo demuestra el siguiente ejemplo:

Arturo Juárez es un ingeniero que trabaja para una importante compañía de electrónica. Trabajador sumamente creativo, vigoroso y talentoso, se enorgullece de empeñar en su trabajo un esfuerzo del 110%. Aunque acepta por completo los valores de su

jefe en lo que se refiere a la necesidad de crear nuevos y mejores productos haciendo uso de los adelantos tecnológicos, también hace gala de su rechazo de algunas normas empresariales sobre la conducta personal como la manera de vestir. Se comunica apasionadamente con sus trabajadores, a quienes a menudo exhorta a adoptar un sentido de innovación semejante al suyo. Cuando considera que su jefe inmediato está siguiendo una dirección incorrecta en cuanto a productos, redacta memorándum dirigidos a la alta dirección en los que detalla su razonamiento con la intención de persuadirla de que cambie de opinión.

# 2.4 Funciones de la cultura organizacional

Dentro de una organización la cultura cumple con varias funciones, según Robbins (1987):

- 1.- La cultura cumple la función de definir los límites; es decir. Establece distinciones entre una organización y las otras.
  - 2.- Transmite un sentido de identidad a sus miembros.
  - 3.- Facilita la creación de un compromiso personal.
  - 4.- Incrementa la estabilidad del sistema social.

La cultura es un vínculo social que ayuda a mantener unida a la organización al proporcionar normas adecuadas de lo que los empleados deben hacer, asimismo, es un mecanismo que controla y da sentido guiando las actitudes y el comportamiento.

Uno de los factores que hace que crezca y que tenga éxito una organización es que los empleados se sientan parte de ella, que se sientan identificados, para que así haya un mejor desempeño por parte de ellos. Por lo tanto es necesario que los elementos de la cultura organizacional fomenten adecuadamente en cada uno de los que forman parte de la misma, y así todos llegan a una sola forma de pensar.

La congruencia del comportamiento es una ventaja cuando una organización presenta un ambiente estable, pero en ocasiones, puede estar pasando por algún desequilibrio y es cuando representa una carga y puede dificultar la adaptación a los cambios del ambiente laboral.

La cultura organizacional fortalece el compromiso hacia la empresa y aumenta la congruencia del comportamiento del empleado.

Robbins (1987), dice que "la cultura de una organización resulta de la interacción entre los prejuicios y suposiciones de los fundadores y que los primeros miembros a quienes los fundadores contrataron aprendan con su propia experiencia".

#### 2.5 Elementos de la cultura laboral

Los elementos de la cultura organizacional son: Misión, Visión, Filosofía y Valores.

Según Báez Ibarra (1999), los elementos de la cultura organizacional son y se definen como:

- 1. Misión: para explicar claramente la misión o bien para desarrollarla dentro de cualquier organización se deben responder cuatro cuestionamientos fundamentales: ¿quiénes somos?, ¿qué hacemos?, ¿para quién lo hacemos? y ¿por qué lo hacemos?. Una vez que se tengan en claro las respuestas se deberán contemplar las siguientes características:
  - Enfocada al cliente
  - Positiva y motivadora
  - Entendible para todo el personal de la organización
  - Debe ser ampliamente difundida, entendida y aprendida por todos los integrantes de la organización

La declaración de la misión es necesaria para orientar y guiar la acción en las organizaciones, ya que establecen el propósito de las mismas. Al carecer de esta herramienta, puede que el personal camine en una dirección opuesta a la deseada. Por lo tanto la misión es la razón de existir y de ser de una empresa.

Así mismo la misión debe ser concreta, objetiva y flexible, pero sin dejar de lado los valores establecidos.

2. *Visión:* la visión es una herramienta administrativa que permite, con base en los acontecimientos del presente, proyectar el futuro de la organización, es decir, proyectar la misión de la empresa.

Una organización sin una visión clara se puede equiparar con un barco a la deriva, que irá donde la corriente lo lleve. Una empresa con una visión claramente definida podrá forjarse su propio destino, lo que permitirá predeterminar a donde desea llegar, y lo más importante, qué tiene que hacer para llegar ahí.

Características de la visión:

- Debe definir claramente el futuro deseado
- Debe definir enfoques
- Debe representar para la organización un reto alcanzable
- Debe ser alternamente motivadora para todos los integrantes
- Debe ser recatada en un lenguaje entendible y de ser posible tener la misma particularidad de que sean memorizables los elementos básicos de la misma.
   (Báez e Ibarra, 1999:195).
- 3. *Valores:* para Báez e Ibarra (1999), la misión y la visión de la organización deben estar firmemente apoyadas por los valores, ya que estos son la base para formar

parte una cultura de trabajo, la cual constituye la disciplina esencial para guiar al éxito a cualquier organización.

Los valores comunes dentro de las organizaciones son:

- Enfoque al cliente
- Calidad
- Mejora continua
- Trabajo en equipo
- Seguridad ante cualquier situación
- Ética y honradez
- Respeto a la dignidad humana
- Comunicación abierta y flexible
- 4. Filosofía: la filosofía de la organización es un aspecto que se debe tener muy en cuenta, primordialmente porque al establecer la filosofía se deberá estar claro en otros aspectos como visión, misión y valores de la organización, mismos que se definen con claridad cuál es la filosofía de la organización.

Esta es la piedra angular necesaria para construir una base sólida que permita orientar la organización hacia el éxito de forma planeada, haciéndola más ágil, dinámica y flexible proporcionando facilidades para el desarrollo del liderazgo con un sentido de dirección bien definido.

#### 2.6 Cultura laboral en México

En el México de los años treinta se sentaron las bases del sistema político que hoy conocemos. La forma particular que adoptó dicho sistema frente a la sociedad resultó crucial para establecer un conjunto particular de reglas y procedimientos (representación y participación política, elecciones, concertación social, etcétera.), que han perdurado y evolucionado a lo largo del tiempo. Fue así como tuvo lugar la base política y social del corporativismo mexicano. Después de esta etapa de conformación, la estructura corporativa que unió a los grupos sociales con este sistema sirvió para ejercer el control de los actores más importantes del proceso productivo, en un sentido que permitiera al gobierno dirigir y promover la actividad económica.

Los gobiernos que surgieron de la Revolución Mexicana crearon organizaciones para controlar a los grupos sociales y canalizar sus demandas mediante una estructura corporativa. Se estimuló así la formación de organizaciones sindicales y campesinas, incorporándolas al partido del gobierno. Dos condiciones fomentaron este tipo de desarrollo político:

1) los revolucionarios triunfantes necesitaban desarticular a las diferentes fuerzas que, surgidas de la lucha armada, se habían fraguado a nivel local y regional para consolidarse en el poder y proveer la base real de un gobierno nacional. Para lograrlo, incorporaron dirigentes y líderes al PNR (Partido Nacional Revolucionario) y ejercieron, en las regiones clave del país un control militar definitivo.

2) El naciente gobierno institucionalizó así la lucha política y llegó en la transformación del PNR a PRM (Partido de la Revolución Mexicana), a un arreglo entre los diversos grupos sociales que le permitió contar con una base de apoyo, incluso para los procesos electorales, y una forma eficaz de controlar las demandas de diversas organizaciones que en ese momento se gestaban.

La simbiosis que existió en el pasado entre organizaciones laborales y gobierno, hoy en día presenta serios problemas de legitimidad y provoca que muchos de los conflictos de orden estrictamente laboral, no puedan ser disociados de la lucha política e intrasindical, característica de una fase ya superada de la vida económica de México. En años recientes, conflictos laborales como los de la Ford, la cervecería Modelo y la hulera Tornel demuestran que los obreros, descontentos tanto por su situación salarial y laboral así como por la escasa legitimidad de sus líderes, han rebasado a sus dirigencias y han desafiado abiertamente el control corporativo. Esta pérdida de la capacidad mediadora del sindicalismo ha obligado al gobierno a intervenir directamente en los conflictos a través de agencias como la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para controlar este tipo de situaciones. Pero el hecho de que los obreros desafíen abiertamente a sus líderes es evidencia clara del rompimiento del corporativismo tradicional. Es fundamental advertir, a partir de estas consideraciones, que la crisis corporativa significa, la incapacidad o la imposibilidad de las organizaciones y dirigencias de recobrar su vigencia ante un país que en medio de una crisis profunda ha terminado por redefinir el rumbo.

El corporativismo y particularmente el sindicalismo corporativo sirvieron para estructurar políticamente a los grupos sociales en un sentido funcional, es decir, de acuerdo

su papel en la división del trabajo, pero también en un sentido jerárquico y no competitivo. Ello permitió acotar en un ámbito controlable a líderes y dirigentes sociales, y fue clave para dirigir el proceso de desarrollo de la actividad económica. El problema del corporativismo surge de la incapacidad de responder a un cambio global (económico, político y social) que se ha iniciado en México sin experimentar cambios profundos en su estructura; es decir, el corporativismo no puede seguir teniendo la misma función política ni las mismas prebendas cuando todo el entorno ha cambiado desde su raíz. Las implicaciones de esta transformación en la vida política del sindicalismo han sido múltiples y visibles El cambio económico y social que México viene experimentando desde hace unos años, lleva a cuestionar el papel del corporativismo como sistema eficiente de representación de intereses, y como sistema ordenador de las relaciones laborales.

En la década de los ochenta se ha manifestado crudamente lo que puede considerarse como la crisis del sistema corporativo. Su segmento más organizado y representativo por excelencia, el movimiento obrero organizado, da la contundencia de cambios político-sociales y económicos, ante los cuales no ha sido capaz o no se ha propuesto, presentar una respuesta eficaz, sobre todo una respuesta como sector clave del corporativismo mexicano. Por ejemplo, en el terreno de la representación política, el corporativismo ha enfrentado desde hace algunos años la precariedad de su presencia y convocatoria frente a la sociedad mexicana. La tradicional relación corporativa entre el gobierno y el sindicalismo se sustentó en la obtención de privilegios y concesiones en el terreno económico a cambio de su apoyo político-electoral, entre otros factores. Sin embargo, el apoyo electoral que actualmente otorgan las organizaciones sindicales es cada vez menos efectivo, sobre todo en las grandes urbes.

En las últimas dos décadas los procesos de avance tecnológico y globalización, han conducido al surgimiento de nuevas relaciones laborales en todo el mundo. Estas últimas están basadas en formas participativas y consensuales de interacción entre sindicatos y empresas para elevar la productividad y la calidad, y son incompatibles con un corporativismo que posee una estructura homogeneizadora, centralizadora, jerárquica, antidemocrática y poco flexible. Es por eso que la capacidad endógena del corporativismo para participar en el cambio, la referida al cambio tecnológico y a la organización del trabajo, se ha quedado atrás de los retos que la reestructuración y la productividad le plantean a la planta industrial mexicana.

Los procesos de tecnificación y globalización que se han experimentado en todo el mundo, no son ajenos al desarrollo industrial de México. Un proceso muy importante que ha comenzado a experimentar la economía mexicana es la de centralización de la actividad industrial hacia nuevas ramas de actividad y nuevas localidades. Más importante aún es el hecho de que en estas nuevas áreas no se reproduce el viejo modelo corporativo. Conforme la economía se ha ido integrando a los mercados mundiales, el empleo industrial ha dejado atrás las tradicionales zonas industriales, donde priva el reclutamiento de las bases obreras corporativas, y se han fundado nuevos centros de actividad. En ellos, los contratos y las relaciones laborales empiezan "desde cero" y enlazan nuevos contingentes de trabajadores, asociados a una nueva lógica en la relación laboral.

Del mismo modo, los cambios que traen consigo el entorno tecnológico, el cultural y el económico, han producido en los países desarrollados y en aquellos en vías de desarrollo como lo es México, una gran preocupación por las organizaciones por adecuarse

y sobresalir en la competencia del mercado, por ejemplo actualmente en México ante el Tratado de Libre Comercio (TLC) que se enfrenta al reto de mejorar su calidad y su productividad para estar en competencia con el mercado Estadounidense y Canadiense. Existe un gran reemplazo del trabajo manual por el mecánico y el automático, además de la inteligencia humana por la inteligencia postiza de las computadoras y máquinas. (Zamora, 1985).

Por otra parte, tradicionalmente en México, los empleados casi no hacen referencia explícita a la cultura en que trabajan, pero más recientemente éste se ha convertido en un tema de conversación crecientemente aceptable entre ellos. La mayoría de las culturas evolucionan directamente desde la alta dirección, cuyo discurso puede ejercer una poderosa influencia sobre los empleados. (Davis y Newstrom, 1985:113, 114).

Particularmente desde el siglo pasado, se ha intentado descubrir los misterios que encierra el comportamiento humano y los resultados han sido muy interesantes. Existen desavenencias, como en todo cuestionamiento, sin embargo, los investigadores parecen coincidir en el hecho de que el comportamiento de un individuo está regulado y dirigido hacia la satisfacción de una serie de necesidades, es decir, lo que le hace falta o le disgusta en el centro del trabajo.

Hace diez años, las organizaciones eran consideradas simplemente como un medio racional con el cual coordinaban y controlaban a un grupo de personas. Tenían niveles verticales, departamento, relaciones de autoridad, etc. Las organizaciones son algo más que eso. Como los individuos, las organizaciones poseen una personalidad. Los teóricos de la

organización han comenzado, en los últimos años, a reconocer y admitir la importante función que la cultura desempeña en los miembros de una organización. (Robbins, 1991:439).

Llegamos a la conclusión de que la cultura organizacional es de vital importancia en una empresa, ya que cuando carece de esta, puede afectar a la misma en la convivencia de subordinados o en el desempeño laboral. Asimismo las nuevas relaciones laborales deben partir de la idea de que los empresarios y trabajadores se encuentran bajo una relación de cooperación en la que ambos tienen como finalidad incrementar la productividad de la empresas, y de esta manera, procurar sus propios intereses (fuente de empleo e incremento de los salarios para los trabajadores; y generación de utilidades para los empresarios).