

DIAGNOSTICO DE CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL  
DE LA EMPRESA METELMEX

Leonor Gutiérrez González<sup>1</sup>  
Juan Hermilo Zúñiga Cortez<sup>2</sup>  
Jesús Emilio González Guajardo<sup>3</sup>  
Ana Bertha Ibarra Macareno<sup>4</sup>  
Diana Elizabeth Martínez Sánchez<sup>5</sup>

RESUMEN.

En esta investigación se determinaron las variables que reflejan la cultura y el clima organizacional de una empresa METELMEX, S. A. de C. V., metal-mecánica ubicada en la región centro del Estado de Coahuila. Para ello, se aplicó una muestra seleccionada de trabajadores de las dos plantas, un diagnóstico que incluye los siguientes factores: *Roles, Pertenencia, Objetivos, Colaboración, Liderazgo, Innovación y Cambio, Higiénicos, Motivación, Recursos Humanos, Capacitación, Comunicación, Presiones, Productividad-Resultados y Políticas*. Los resultados del diagnóstico comprueban que la permanencia de la empresa en el mercado nacional, regional y local se debe principalmente al compromiso del personal con la misión y visión, reflejado esto en el alto puntaje de los criterios referentes a los “objetivos” y “políticas”. Aunque se observó una resistencia al cambio, sobre todo en una de las plantas. Con la interpretación de los diferentes criterios analizados, los directivos deberán diseñar estrategias que logren el incremento de la competitividad.

**Palabras clave:** Clima organizacional, cultura organizacional, diagnóstico organizacional.

---

<sup>1</sup> Profesora – investigadora en la Facultad de Contaduría y Administración Unidad Norte Universidad Autónoma de Coahuila. E – mail: leonorgtz\_7@yahoo.com.mx

<sup>2</sup> Profesor – investigador en la Facultad de Contaduría y Administración Unidad Norte Universidad Autónoma de Coahuila. E – mail: hermilozuniga@mail.uadec.mx

<sup>3</sup> Profesor – investigador en la Facultad de Contaduría y Administración Unidad Norte Universidad Autónoma de Coahuila. E-mail: jh030255@hotmail.com feb30@hotmail.com

<sup>4</sup> Estudiante del Doctorado en Impuestos en Facultad de Contaduría y Administración Unidad Norte Universidad Autónoma de Coahuila.

<sup>5</sup> Estudiante del Doctorado en Impuestos en Facultad de Contaduría y Administración Unidad Norte Universidad Autónoma de Coahuila.

## ABSTRACT.

In this research are determined the variables that reflect the organizational culture and climate of a metal-mechanics company sited in the Coahuila State. The methodology consisted in the application, to a sample of workers from the two plants, of a diagnostic scale that includes the following factors: Roles, Belonging, Objectives, Collaboration, Leadership, Innovation and Change, Hygienic, motivation, Human Resources, Training, Communication, Pressures, Productivity Results and Policies. The results from the diagnostic prove that the company standing on the national Regional and local market is due mainly to the personnel's compromise with the mission and vision, reflected in the high points of the criteria referred to "Objectives and Policies". It was seen, also, a resistance to change, mainly on one of the plants. With the interpretation of the criteria analyzed, the directors should design strategies that allow an increase on competitiveness.

**Key words:** Organizational climate, organizational culture, organizational diagnosis.

**Clasificación JEL:** M1, M14.

## INTRODUCCIÓN.

La presente investigación surge de la siguiente interrogante, ¿Qué sucede en el interior de la empresa que permanece estable después de haber superado diferentes épocas de crisis en la región y en el país? Una posible respuesta es la que se refiere al conocimiento de la cultura y del clima organizacional, aspectos que caracterizan y reflejan lo que la empresa ha sido, es y llegará a ser. En este trabajo se pretende recopilar información al respecto, a través de un diagnóstico, con el fin de identificar factores que representen tanto las fortalezas como las áreas de oportunidad de una empresa, en particular, METELMEX, S.A. DE C. V.

Del análisis que aquí se presenta, se desprende como aportación el lograr identificar cuáles variables del clima y cultura organizacional de la empresa requieren ser atendidas con posibilidad de ser modificadas y cuáles se tienen que reforzar para así seguir siendo una empresa con un clima laboral aceptable, donde el trabajo cotidiano se desarrolle armoniosamente.

En la empresa METELMEX no se había realizado un diagnóstico de cultura y clima organizacional, por lo que consideramos que los resultados del presente trabajo y las recomendaciones propuestas podrían ser de utilidad en el plazo inmediato, para ponerse en discusión en el círculo empresarial y laboral, con el propósito de establecer estrategias de acción individual, grupal y organizacional que se traduzcan en mayor capacidad de anticipación y de respuesta ante los cambios, y así se incremente su competitividad.

Ante las fluctuaciones externas del ambiente competitivo internacional, se ha identificado la existencia de una alta vulnerabilidad en el sector industrial que se refleja en los altibajos del mercado nacional, regional y local, que puede influir directamente en las posibilidades de contar o no con empleos estables y bien remunerados. Dicho impacto podría afectar a una empresa ante la puesta en marcha de maquiladoras y otras empresas propiamente del mismo giro de actividad.

## MARCO TEÓRICO.

Cultura proviene del latín, que significa cultivo, agricultura, instrucción y sus componentes eran cultus (cultivado) ura (acción, resultado de una acción). Pertenece a la familia catorce (cultivar, morar) y colows (colono, granjero, campesino).

Chiavenato, (1989:464) presenta la cultura organizacional como “...un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización”.

García & Dolan, (1997:33) definen la cultura como “... la forma característica de pensar y hacer las cosas... en una empresa... por analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual.

Organización, el tema de las organizaciones es tan importante que se han suscitado gran cantidad de estudios e investigaciones centradas muchas de ellas en la repercusión que las organizaciones tienen sobre la sociedad y el individuo, pero sin olvidar lo que significa la organización en sí misma.

Según Etzioni & Scout, (1964), las organizaciones son “unidades sociales o agrupaciones humanas, constituidas deliberadamente para lograr metas específicas mediante el esfuerzo común, la coordinación de fuerzas, la asignación de actividades, la asignación de responsabilidades (jerarquización ) y comunicación”.

El término organizacional se refiere a toda acción e intervención que se ejecuta dentro de ese ámbito, cualesquiera que sean sus metas o fines, siempre y cuando esta cumpla con los requisitos de agrupación social, colaboración, coordinación, división del trabajo, jerarquización y comunicación.

La cultura de la organización se puede definir como “un patrón de conducta desarrollado por una organización conforme va aprendiendo a afrontar su problema de adaptación al exterior e integración interior, que ha funcionado lo bastante bien como para ser considerado válido y enseñado a los miembros nuevos como la forma correcta de percibir, pensar y sentir”. Esta definición resalta la importancia del ajuste entre los factores internos y los externos para tomar decisiones estratégicas.

Un clima organizacional estable, es una inversión a largo plazo. Los directivos de las organizaciones deben percatarse de que forma parte del activo de la empresa y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención. Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, sólo obtendrá logros a corto plazo. Estos preconceptos reaccionan frente a diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano: el estilo de liderazgo del jefe, la relación con el resto del personal, la rigidez/flexibilidad, las opiniones de otros, su grupo de trabajo. Las coincidencias o discrepancias que tenga la realidad diaria con respecto a las ideas preconcebidas o adquiridas por las personas durante el tiempo trabajado, van a conformar el clima organizacional.

La teoría de clima organizacional de Likert (citado por Brunet: 1999) establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

### **OBJETIVO GENERAL.**

Obtener la medición de los factores de la cultura y clima organizacional de la empresa Metelmex y analizar los aspectos organizacionales que mantienen a la empresa y cuáles pueden modificarse.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS.**

- Aportar evidencias empíricas para evaluar los componentes que reflejen la situación organizacional.
- Encontrar si existe relación entre los factores específicos de la cultura del trabajo en la organización y el clima que se percibe en la misma.
- Identificar las diferencias en la cultura y el clima organizacional que existe en dos plantas que conforman la empresa.

### **BREVE DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.**

GRUPO METELMEX, S. A. DE C. V., fabricante de la rejilla electroforjada de acero, pujante empresa de capital 100% mexicano, que ha surtido con éxito desde 1981 a la industria y a la construcción. El mercado es nacional e internacional (USA y Guatemala) además de que sus productos son ensamblados a diversos artículos que son exportados a otros países. Conformada por dos plantas.

### **METODOLOGÍA.**

Para esta investigación, se decidió estudiar una sola empresa de la industria Metal-Mecánica, que perteneciera a alguna de las ramas más dinámicas en la región Centro de Coahuila, como es la acerera.

Antes de iniciar con la aplicación de los cuestionarios, se realizaron 5 entrevistas semiestructuradas, dos de ellas con el director de la empresa y tres con el gerente de producción. Se dio por consecuencia una visita a las plantas para conocer el proceso productivo, aquí pudimos detectar la cordialidad de los trabajadores, así como la limpieza y el orden del área de trabajo, ambiente muy propicio para el mejor desempeño de las actividades.

La información analizada se recopiló por medio de una encuesta siendo el instrumento de medición. Esta herramienta es el resultado de años de investigación y experiencias de varias empresas del Grupo Industrial ALFA y adaptada en otro estudio a la cultura de Altos Hornos de México, S. A. Así como en el Grupo Industrial Monclova siendo esta última la utilizada en la presente investigación. El instrumento consta de 57 preguntas, determinadas por los siguientes factores que miden la percepción de las personas:

- *Roles*: Claridad de sus roles (funciones).
- *Pertenencia (Integración)*: Realización se da junto con la de la empresa.
- *Objetivos*: Conocimiento y contribución al logro de los mismos
- *Colaboración*: Participación y unidad en su equipo de trabajo
- *Liderazgo*: Calidad y frecuencia de la delegación, el apoyo y empatía que muestra el jefe hacia ellos.
- *Innovación y cambio*: Disponibilidad del grupo al cambio o desarrollo de nuevos ideales y enfoque para resolver problemas.
- *Higiénicos*:
  - Sueldos y prestaciones.
  - Condiciones de trabajo.
- *Motivación*:
  - El logro y su reconocimiento.
  - El trabajo en sí (retador, innovador).
  - Oportunidades de crecimiento personal y profesional.
- *Recursos humanos*: Calidad del recurso humano y del apoyo a programas.
- *Capacitación*: Programas para el desarrollo personal y profesional.
- *Comunicación*: Grado de formalidad, oportunidad y veracidad de la información.
- *Presiones*: Tensión y ansiedad provocada por el trabajo.
- *Productividad y resultados*: Satisfacción de sus logros.
- *Políticas*: Derechos y obligaciones dentro de la empresa.

Posteriormente, de una población de 120 trabajadores en las dos plantas, se determinó la muestra a encuestar siguiendo un procedimiento aleatorio por lo que 45 trabajadores representan el 37.5%; 17 en el área de producción y 9 en el área administrativa de la planta 1, y en la planta 2, 18 trabajadores en el área de producción y 1 en el área administrativa.

Las encuestas fueron aplicadas por alumnos de esta Facultad, bajo nuestra supervisión y asesoría. El tiempo requerido para obtener el total de los datos fue de 4 días, encuestando a los trabajadores durante su horario de trabajo en el comedor de la empresa y en la sala de juntas. La interrupción de la jornada de trabajo fue autorizada por la administración.

Una vez recopilada la información se elaboró una base de datos para la captura y clasificación de la información, misma que fue utilizada en excel para el análisis estadístico.

Se calculó la media de las frecuencias y la desviación estándar para cada uno de los factores, en base a los valores asignados: 100, 67, 33 y 0, a cada opción de respuesta respectivamente.

Asumimos así que los índices que alcanzan un porcentaje menor de 60% son los más bajos, entre 60% y 80% son aceptables, y más del 80% son considerados con una calificación alta.

Se calcularon las correlaciones entre factores en cada planta, utilizando la fórmula Pearson.

## RESULTADOS.

Se muestran los resultados obtenidos del cuestionario aplicado referente a los 14 factores a considerar en la evaluación. Se observa un concentrado de las medias y desviaciones estándar más bajas y más altas. Se aprecian las correlaciones entre los factores en las dos plantas.

## DISCUSIÓN.

El análisis descriptivo de estos resultados estadísticos, nos permite hacer las siguientes interpretaciones:

La Media en el factor “Innovación y Cambio” se localiza en la posición inmediata posterior tanto en la Planta 1 como en la Planta 2 (M=75.29, DE=7.61; M=56.18, DE=11.06 respectivamente). En la planta 1 este factor se correlaciona positivamente con los factores: Roles, Objetivos, Colaboración, Liderazgo, Higiénicos, Motivación y Recursos Humanos, y de manera negativa con el factor Pertenencia; en cambio, en la Planta 2 este factor se correlaciona positivamente con el factor: Roles, Pertenencia, Recursos Humanos y Comunicación; y la negativa se relaciona con el factor de Colaboración.

La Media en el factor “Presiones” fue el más bajo tanto en la Planta 1 como en la Planta 2 (M=40.18, DE=15.19; M=39.87, DE=14.72) en su interpretación esto es conveniente, ya que a menor puntuación en este criterio se puede obtener mayores beneficios en relación al resto de los factores. Esto se hace evidente en la Planta 1, en donde seis de las nueve correlaciones negativas muestran lo siguiente: a menor Presión mayor Productividad – Resultados, Colaboración, Recursos Humanos, Liderazgo, Objetivos y Roles. En la Planta 2 este criterio se correlaciona negativamente con los factores de Objetivos y Políticas, es decir, que a menor Presión más

participación en el cumplimiento de objetivos y políticas establecidas. Los factores más elevados fueron: “Objetivos” con un porcentaje de 97.60 y 96.88 para “Políticas” estos promedios son los resultados del total de la empresa, se da por el grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición, al igual del grado en que los planes se ven adecuados para lograr los objetivos del trabajo.

Es necesario mencionar enseguida que el criterio “Comunicación” resulta con un porcentaje de 79.36 para la planta 1, destacando el departamento de electroforjado con un porcentaje por debajo de la media favorable, 58.25 en la planta 2 la media fue de 76.73 esta situación que se presenta refleja que aun cuando el comportamiento administrativo de colaboración es aceptable, no se presentan en algunos áreas las relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.

En cuanto al elemento crítico “Capacitación” factor muy importante para el cumplimiento de la calidad en todas las empresas, se revela un porcentaje de 88.36 para la planta 1, donde el departamento de electroforjado se ubica con el resultado más bajo de 75% (aun cuando esta dentro del rango favorable). Para la planta 2 es 73.96 y aquí sería decaído y administración las áreas que contienen los resultados de 50 y 58.25 respectivamente, valores que si son significativos y que es conveniente poner atención con objeto de modificar en un futuro estos valores.

Dentro de “liderazgo” se observa una diferencia entre la planta 1 y 2, pues mientras para la primera existe una media de 95.24 para la segunda hay una media de 85.91, es probable que el tiempo en funciones de una y otra sea motivo de tal diferencia. El hecho de que este factor se muestre tan alto es precisamente por la libertad de acción dada a los trabajadores, mecanismo que ha prevalecido en la empresa, después de que fue dada desde el inicio de la misma, siendo este una contribución a la cultura por parte del director y que por ende favorece al clima organizacional que impera en la organización, por comentarios hechos de los trabajadores constatamos que este valor existe.

El criterio “Motivación” da como resultado 84.84% promedio total de la empresa, es grato para cualquier individuo trabajar en una organización que lo haga sentir bien, sabemos que este trato retribuye considerablemente en “Productividad y Resultados” estos trabajadores están comprometidos con el cumplimiento de los resultados que estos originan mayor oportunidad de progreso.

“Higiénicos” que son los elementos ambientales, aquí la media de la empresa es de 77.23 quedando dentro de lo favorables, pero con la intención de aumentar este valor a través de mejorar estos elementos. La variable de “Presiones” se calculó de manera que si el resultado es pequeño significa que las presiones de trabajo son menores, aquí se observa que el área administrativa en las dos plantas es el de un elevado porcentaje.

### CONCLUSIONES.

A través de la evaluación se puede describir la situación de los principales escenarios y valores que se viven día a día en la empresa. El diagnóstico es el punto de partida en un proceso de retroalimentación donde el personal nos determina que lineamientos de solución se deben aplicar a los problemas detectados.

Es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia el éxito. El clima organizacional está determinado por la percepción que tengan los empleados de los elementos culturales, esto abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características y calidad de la cultura organizacional. La presente investigación se realizó con el objetivo de comprobar los beneficios obtenidos cuando la empresa METELMEX, S. A. de C. V. se preocupa por conocer el clima organizacional a través de un diagnóstico.

### RECOMENDACIONES.

Es necesario que los modelos de cultura y clima organizacional sean considerados para la definición de estrategias corporativas, así como la demanda de mejoras de calidad y satisfacción del trabajo; ya que un requerimiento importante de estos nuevos modelos es el bienestar de los involucrados en la organización, así como las oportunidades de desarrollo, todo esto traducido en el desarrollo de la empresa y de sus miembros a todos los niveles.

La interpretación de los diferentes criterios analizados, deberán ser retomados en círculos de los directivos, al momento de diseñar estrategias para la organización, considerando que el incremento de la competitividad está fuertemente ligado a la contribución que en esta materia puedan hacer los recursos humanos.

Los involucrados tienen que tomar en cuenta la importancia del papel que desempeñan en la empresa, para que aplicando sus habilidades, aptitudes y valores en el trabajo, puedan contribuir al beneficio de la organización a la que pertenecen y reconocer que son parte de ella, así comprender cómo cada decisión que se toma reproduce una cultura organizacional y un clima organizacional afectando o beneficiando la trayectoria de la empresa.

#### BIBLIOGRAFÍA Y VÍNCULOS.

- BROW W & MOBERG D (1990). *Teoría de la organización y la Administración: enfoque integral*. México: Editorial Limusa.
- CHIAVENATO I (1994). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: Mac Graw – Hill. Interamericana, S.A.
- GONZALEZ MARTIN, OLIVARES SOCORRO (1999) *Comportamiento Organizacional un enfoque latinoamericano* CECSA
- KENNETH J. ALBERT, *Manual de Administración Estratégica* Ediciones McGRAW-HILL
- PHEGAN B, (1998). *Desarrollo de la Cultura de su Empresa*. México: Panorama Editorial, S.A.
- <http://www.losrecursoshumanos.com/culturayclimaorganizacional.htm>. Consultada el 8 de agosto de 2008
- [http://mailweb.udlap.mx/°id1\\_13212infografia\\_grupo.html](http://mailweb.udlap.mx/°id1_13212infografia_grupo.html) Consultada el 21 de septiembre de 2009
- <http://www.uasnet.mx/dcs/memorias/mesa2/pmesa2-22.doc> Consultada el 31 de enero de 2010
- <http://www.avantel.net/°rjaguado/cultura.html> Consultada el 8 de febrero de 2010