

ESTUDIO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA FORESTAL EN EL ESTADO DE TABASCO, MÉXICO.

STUDY OF ORGANIZATIONAL CULTURE IN A FORESTRY COMPANY IN THE STATE OF TABASCO, MEXICO.

Liliana Gil Díaz, Lic.

 <https://orcid.org/0000-0003-2485-0934>

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, Tabasco, México.

ligil2013@gmail.com

Carlos Rodríguez Garza, Ph.D.

 <https://orcid.org/0000-0003-2843-3118>

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, Tabasco, México.

crogarza@hotmail.com

Fabiola Mapén Franco, Ph.D.

 <https://orcid.org/0000-0002-8436-4615>

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, Tabasco, México.

mapenfranco@hotmail.com

Jorge Rosas Castro, Ph.D.

 <https://orcid.org/0000-0002-9924-5731>

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, Tabasco, México.

jrosas56@hotmail.com

ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN

Recibido: 18 de mayo de 2022

Aceptado: 19 de agosto de 2022

RESUMEN

El objetivo de la investigación fue formular un diagnóstico de los elementos que constituyen la cultura organizacional del sistema social denominado verificación del cumplimiento de las actividades asignadas por el supervisor al personal operativo en una empresa dedicada al establecimiento de plantaciones forestales en el estado de Tabasco, México. En la cual se generó el diagnóstico a través del enfoque de sistemas y la teoría de la gestión de la diversidad. Se aplicó una metodología cualitativa basado en el estudio etnográfico; en la que se utilizaron como



método de recolección de información; la entrevista y la observación. Se analizaron los determinantes de la diversidad y las interacciones del proceso social. Se llevó a cabo un análisis de la cultura organizacional en la empresa a partir del enfoque de su identidad social y de las dimensiones culturales como son; colectivismo, individualismo, poca distancia, mucha distancia, Aversión a la incertidumbre (Escaso control y Fuerte control). Los resultados muestran que estos componentes reflejan la existencia de impedimentos culturales para la integración y desempeño de los trabajadores, así como el compromiso en sus actividades, el éxito y competitividad.

Palabras claves: Identidad social; Diversidad organizacional; Estudio Etnográfico; Valores; Interacciones.

ABSTRACT

The objective of the research was to formulate a diagnosis of the elements that constitute the organizational culture of the social system called verification of compliance with the activities assigned by the supervisor to the operative personnel in a company dedicated to the establishment of forest plantations in the state of Tabasco, Mexico. In which the diagnosis was generated through the systems approach and the theory of diversity management. A qualitative methodology based on the ethnographic study was applied; in which they were used as a method of collecting information; interview and observation. The determinants of diversity and the interactions of the social process were analyzed. An analysis of the organizational culture in the company was carried out from the approach of its social identity and the cultural dimensions such as; collectivism, individualism, short distance, long distance, Aversion to uncertainty (Little control and Strong control). The results show that these components reflect the existence of cultural impediments to the integration and performance of workers, as well as commitment to their activities, success and competitiveness.

Keywords: social identity; Organizational diversity; Ethnographic Study; Values; Interactions

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones hoy en día tienen la necesidad de implementar estrategias para mejorar de manera eficiente la forma en que llevan a cabo sus actividades cotidianas. Es posible decir que las empresas cuentan con una cultura organizacional sólida cuando son capaces de exteriorizar éxitos sustentados en su identidad; cuando gozan de reputación y se percibe un arraigo de los valores corporativos. Asimismo, si logran la permanencia de empleados comprometidos, eficientes, motivados e identificados con su desempeño; logrando que se implemente el trabajo en equipo como alternativa estratégica para alcanzar las metas comunes (Mena, 2018).

En el año 2020 se realizó el estudio etnográfico cultural en una empresa de giro forestal dedicada al establecimiento de plantaciones forestales para su aprovechamiento con fines comerciales, principalmente de Teca (*Tectona grandis*), Caoba Africana (*Khaya senegalensis*), Cedro (*Cedrela odorata*) y Caoba (*Swietenia macrophylla*), misma que se encuentra ubicada en el estado de Tabasco, México. La finalidad principal de la empresa es la obtención de madera a partir de árboles cultivados para brindar un producto de calidad a sus clientes, cuidando en todo momento el compromiso con la preservación y cuidado del medio ambiente, dado que en el lapso del cultivo de los árboles brindan diversos servicios ambientales que favorecen a todo el entorno, y la madera se obtiene de las mismas plantaciones establecidas por la empresa y no de bosques o selvas naturales. El objetivo principal del estudio consistió en realizar el diagnóstico de los elementos de la cultura organizacional que forman parte de los trabajadores de la empresa. Para ello se estudiaron las interacciones sociales que existen en la ejecución de las actividades de campo realizadas por jornaleros, jefes de cuadrillas, auxiliares de supervisión y supervisor, así mismo, se analizaron las dimensiones culturales que forman parte en el proceso social estudiado, señalando si existe la expresión de las interacciones sociales y se comparte la identidad social de la empresa.

El estudio realizado sobre la gestión de la diversidad organizacional sirvió como elemento principal para analizar los determinantes de la pluralidad de los empleados y las interacciones sociales presentes en el proceso social, Verificación del Cumplimiento de las Actividades Asignadas por el Supervisor al Personal Operativo, refiriéndose al intercambio de los valores en la manera que programan sus actividades, el modo de comunicarse entre ellos, la convivencia y comportamientos de los empleados.

Para llevar a cabo el diagnóstico se analizaron las contribuciones de los autores Triguero y Peña (2011) a través de su modelo de gestión de la cultura, donde se logró identificar los determinantes de la diversidad, así como las dimensiones culturales planteadas por Hofstede, de las cuales se utilizaron las siguientes dimensiones: colectivismo, individualismo, poca distancia, mucha distancia, fuerte control y escaso control para analizar el sistema y el proceso social, el cual es objeto de estudio.

Mediante el enfoque de sistemas (Bertalanffy, 1989) se analizó a la organización para lograr comprender desde un punto de vista general al sistema social. Seguidamente se determinaron los subsistemas intangibles de la empresa; estos son: subsistema psicosocial y el subsistema de objetivos y valores, en las que sobresale el análisis de la filosofía, objetivos, valores, actitudes, trabajo en equipo, así mismo la comunicación existente. El estudio de la Teoría de la Gestión de

la Diversidad sirvió como referente para identificar los determinantes de diversidad del personal de la empresa forestal y las interacciones sociales presentes en el proceso social, es decir, el intercambio de valores en la forma en que se organizan y comunican para ejecutar sus actividades, así como en el comportamiento de los actores involucrados.

Se muestra las implicaciones para el crecimiento de la cultura organizacional de la empresa, en la cual se recomienda la formulación de un programa de gestión de la diversidad que permita desarrollar los principales elementos culturales que integran la filosofía y valores de la empresa, como son ofrecer madera de calidad, compromiso y lealtad, así como el cuidado del medio ambiente, que permita crear una integración de trabajo armonioso para los empleados en cada cuadrilla de trabajo, buscando generar un ambiente agradable en el que todos obtengan un beneficio productivo y social.

REVISIÓN TEÓRICA

Parte fundamental de las organizaciones es la cultura, misma que está determinada y fundamentada en los valores, actitudes, personalidad y emociones de los individuos que la conforman, se concibe como una variable que cumple ciertas funciones, especialmente la integración y motivación, volviéndose impredecible en todo momento. Una cultura sólida siempre aumenta la congruencia de las conductas (García, 2008).

Antes de abordar el tema de cultura organizacional es importante definir el concepto de cultura como base de este diagnóstico, ya que existen infinitas definiciones sobre cultura, dependiendo de las diferentes escuelas de pensamiento, sin embargo la manera como la define Edgar Morín (1992) en su libro "El Método IV" desde la perspectiva de lo complejo se considera clara y completa en la cual afirma que la cultura, es lo propio de la sociedad humana, es organizada, mediante el vehículo cognitivo que es el lenguaje a partir del capital cognitivo colectivo de los conocimientos adquiridos, del saber y hacer aprendidos, de las experiencias vividas, de la memoria histórica y de las creencias míticas de una sociedad. Así mismo menciona que la cultura instituye las reglas o normas que organizan la sociedad, las cuales generan procesos sociales y regeneran la complejidad social adquirida por esta misma cultura, característica intangible que todos los individuos poseen y se encuentra en los valores que se expresa en los comportamientos y las diferentes maneras de vida (Morin, 1992).

Chiavenato (2009) concibe el término cultura; como una expresión general que se emplea con dos acepciones diferentes, por una parte, significa conjunto de costumbres y realizaciones de una época o de un pueblo y, por la otra se refiere a las artes la erudición y demás manifestaciones complejas del intelecto y la sensibilidad humana, consideradas en conjunto.

Para Robbins (2004) la cultura organizacional es como un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, que la distinguen de otras. Si se examina con atención, este sistema es un conjunto de características básicas que valora la organización. Así también la conforman elementos como los valores, hábitos, ritos, héroes, símbolos, ritos, reglas, normas y políticas para el logro de objetivos, metas, resultados y tareas organizacionales; vistos como elementos estratégicos, con identidad colectiva y significados compartidos, influenciados por la gerencia y como predictor que orienta, gestiona y controla (poder) la organización (Esquinca, Jiménez y Gaggiotti, 2018).

Pedraza, Vásquez y Gómez (2015) mencionan que la cultura debe ser vista como el conjunto de experiencias importantes y significativas tanto internas y externas que los individuos en una empresa han experimentado e implementado estrategias para adaptarse a la organización.

La cultura que es lo propio de la sociedad humana, está organizada y es organizadora, mediante el vehículo cognitivo que es el lenguaje, a partir del capital cognitivo colectivo de los conocimientos adquiridos, de los saber/hacer aprendidos, de las experiencias vividas, de la memoria histórica, de las creencias míticas de una sociedad (Gómez 2008).

Para Velásquez, Peralta, Landa, Chiscul y Gamonal (2022) la Cultura Organizacional se manifiesta al compartir valores y creencias por los miembros de una organización. Es por lo que el conocimiento de la cultura en una organización es de gran importancia, ya que ésta expresa claramente las actitudes, conductas y valores que han de tener los empleados en su área de trabajo.

Schein (1998) mencionado por Pedraza *et al.*, (2015) describe a la cultura organizacional, como la acción de observar el espacio físico, la capacidad tecnológica del grupo, su lenguaje con el que se expresan tanto escrito como hablado y sobre todo la conducta expresada por cada miembro de las organizaciones, seguido de los valores que reflejan la manera en la que deben relacionarse los individuos, ejerciendo el poder y así puedan ser validados si esto comprueba que reducen la incertidumbre y la ansiedad dentro de los grupos en los que forman parte.

Es importante mencionar que las estrategias en la cultura de las organizaciones permiten a los individuos desarrollar una óptima productividad en la ejecución de las asignaciones diarias. Por su parte Villarreal, Gómez y Villarreal (2014) indican que una estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar los objetivos trazados. De acuerdo a Porter (2008) la formulación de una estrategia competitiva consiste esencialmente en relacionar una empresa con su ambiente. En las organizaciones la competitividad refleja la calidad de los

empleados que forman parte de ella y la satisfacción en el ambiente que los rodea, Por ello mantener un ambiente de convivencia compartida entre los miembros del grupo al que pertenecen permitirá ser más productivos y trabajar en equipo.

Bertalanffy (1989) en la teoría general de sistemas describe la percepción de comprender diferentes áreas disciplinarias a partir de un enfoque general y menciona que los grupos humanos, ya sean pequeños o grandes, no son nada más fruto de fuerzas sociales presentes, son parte de un universo creado por el hombre y que se llama cultura.

Gómez (2008) afirma que, aunque muchos autores limitan los estudios de cultura a la caracterización de los rasgos visibles de la cultura organizacional, un análisis holístico; es decir, la comprensión de una estructura en términos de un todo integrado, exige tener en cuenta los factores determinantes de la cultura. Por lo cual la organización al ser un sistema abierto tiene interacción con el mismo, a esto se le llama macroambiente y microambiente.

Estudiar la cultura es fundamental para diseñar estrategias en las organizaciones, siendo un determinante en la formulación de la misión y visión, y sin duda de valores a nivel organización que sean compartidos y aceptados por todos quienes la conforman. El trabajo en equipo para una mejor productividad también es parte de la cultura organizacional al adquirir el compromiso en las actividades que se realizan.

Para Schein (1992) mencionado por Cantú (2011) la cultura organizacional es un patrón de supuestos básicos compartidos que la organización ha aprendido mientras resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna, que ha funcionado lo suficientemente bien para ser considerada válida y, por lo tanto, enseñada a los miembros nuevos como la forma correcta de percibir, pensar y sentir esos problemas. Al igual Cantú (2011) y Carrillo (2016) mencionados por Palafox, Ochoa y Jacobo (2019) afirman que la cultura organizacional se caracteriza por la manera en que las personas conviven e interactúan con sus compañeros o la sociedad en general, además de las distintas formas de trabajar dentro de la organización. Sobre todo, porque permite moldear el comportamiento de los integrantes de esta.

En el tema de la diversidad, Triandis (2003) referido por Marchant y Del Rio (2008) argumenta que la diversidad en la empresa es un reflejo de las variables demográficas, de comportamiento cultural, actitudes, normas y valores existentes en una sociedad. Así también plantea que la diversidad se producirá en la empresa cuando las características socioculturales que definen a la sociedad en la que dicha organización actúa se reflejen en la plantilla de trabajadores. Este concepto se enfoca a las organizaciones donde su origen se debe a las diferencias étnicas que

se manifiesta en las mismas, donde las diferencias de género, raza, costumbres, ocasionaban la interrupción de la integración grupal, ya que en muchos de los casos las personas de color sufrían discriminación por sus compañeros.

Por ello es necesario que en la organización se consideren espacios empresariales como lugares para el conocimiento de la diversidad cultural de sus miembros.

Por otra parte, Val (2017) señala que la diversidad cultural, es un concepto cargado de interpretaciones que pueden hacer referencia a la identidad, las minorías, la lengua, la inmigración o la integración, y que por ello ha sido estudiado y analizado desde muy diferentes campos del saber. Para que la discriminación en las organizaciones desaparezca es necesario gestionar la diversidad, a través de políticas de gestión implantadas por los departamentos de recursos humanos que son los encargados fundamentalmente de conseguir la igualdad para todos los colectivos minoritarios en las organizaciones (Romero y Villanueva, 2016).

De acuerdo con Canto y Moral (2005) La diversidad es como una mezcla de individuos con diferentes identidades de grupo dentro de una organización que se encuentran dentro del mismo entorno del sistema social.

Una de las más destacadas teorías intergrupales que describe con mayor precisión las identidades de grupo en las organizaciones ha sido sin duda la teoría de la identidad social (SIT, por sus siglas en inglés), teniendo sus orígenes en las investigaciones de Henri Tajfel en 1978.

Scandroglio, López y San José (2008) mencionan que la teoría de la identidad social se refiere al conocimiento que posee un individuo de que pertenece a determinados grupos sociales junto a la significación emocional y de valor que tiene para él o ella dicha pertenencia.

Para Tajfel (1978) referido por Canto y Moral (2005) el criterio válido para definir el grupo social sería el criterio de identidad social, según el cual los individuos que pertenecen a un grupo tendrían cierta conciencia colectiva de sí mismos como entidad social diferenciada, compartiendo criterios de identidad social, es decir, estaría constituida por aquellos aspectos de la autoimagen de un individuo que proceden de las categorías sociales a las que pertenece.

Para Castillo y Suso (2012) la gestión de la diversidad es un elemento estratégico para la empresa que suele tratarse de una iniciativa asociada a la alta dirección, cuyo compromiso es determinante para su efectiva integración. Así también afirman que la gestión de la diversidad implica gestionar grupos humanos heterogéneos de forma que se integren las características individuales de las personas para lograr su satisfacción en el puesto de trabajo y, por ende, el máximo rendimiento.

Triguero y Peña (2011) proponen un modelo de la gestión de la diversidad entre los empleados con el rendimiento de la organización y la eficacia- éxito de los procesos sociales, donde se contemplan factores demográficos y de capital humano. El cual se ha centrado en la edad, sexo/ genero, raza, nacionalidad, bagaje funcional, entre otras, que contribuyen en los procesos sociales de los diversos grupos sociales de las organizaciones. Cabe mencionar que siempre que exista una gestión de la cultura organizacional se tendrá una mejor integración de trabajo en equipo y se evitara diferencias que puedan provocar una disminución en su desempeño.

Es de suma importancia considerar cada uno de estos aspectos fundamentales en las organizaciones en el estudio de la diversidad, por ello se debe atender a cada elemento para lograr una gestión de la diversidad organizacional, logrando maximizar los recursos con que cuenta la empresa, buscando siempre los beneficios óptimos y permitiendo afianzar el trabajo en equipo de los empleados.

Triguero y Peña (2011) considera como fundamento en su teoría de gestión de la diversidad, las cinco dimensiones culturales de Hofstede (1980-1984), en las que describe que estas dimensiones permiten la comprensión entre la relación de la cultura y las actividades que se desarrollan en la organización, estas son: individualismo-colectivismo, distancia de poder (mucha distancia, poca distancia), aversión a la incertidumbre (fuerte control y poco control).

MATERIALES Y MÉTODOS

El tipo de investigación fue cualitativa con un diseño etnográfico cultural, su objetivo principal fue formular un diagnóstico de los elementos que constituyen la cultura organizacional del sistema social de la empresa forestal en el estado Tabasco, México. De acuerdo con Álvarez y Gayou (2003) mencionado por Hernández, Fernández y Baptista (2014) afirman que, el propósito de la investigación etnográfica es describir y analizar lo que las personas de un sitio, estrato o contexto determinado hacen usualmente, y de esta manera entender el sistema social. Para la realización de este diagnóstico, se utilizaron las siguientes dimensiones: Individualismo-Colectivismo que consiste en la manera de como los empleados ejecutan actividades preocupándose solo por sus intereses y beneficios, o bien las personas que forman parte de un grupo social se esfuerzan por el logro de las metas de su grupo, seguido de la dimensión Distancia de Poder donde, se enfatizan las diferencias en estatus entre los subordinados y los superiores, es decir los niveles que existen entre los miembros de una organización y la aversión a la incertidumbre que mide la manera en que una sociedad aborda las situaciones desconocidas, los acontecimientos inesperados y la tensión del cambio.

Para la identificación de las interacciones del proceso social de la empresa, respecto a la cultura organizacional y para analizar las necesidades requeridas para una mejor integración y supervisión, se realizó una recolección de información, empleando técnicas de investigación como la entrevista y la observación.

A través de la observación se logró identificar la cultura organizacional de la empresa, se analizó la manera en la que realizan las diferentes actividades por cada uno de los participantes, así como la comunicación que existe entre los equipos de trabajo, la forma de resolver los conflictos, a su vez la relación que existe de manera interpersonal entre cada uno de los empleados, con estos resultados se realizó un diagnóstico sobre la cultura organizacional de la empresa forestal bajo estudio.

En el caso de la entrevista se diseñó una guía de entrevista semi estructurada conformada por 25 ítems con la cual se obtuvo información directa de las actividades en tiempo real de los equipos de trabajo, ambos instrumentos fueron seleccionados por las dimensiones culturales dentro de las que plantea Hofstede (1988) citado por Triguero y Peña (2011) orientadas a través de dimensiones de identidad social y factores culturales como: colectivismo, individualismo, distancia de poder (poca distancia/mucha distancia) y aversión a la incertidumbre (fuerte control/ escaso control).

A partir de la información recaba, se realizó un análisis FODA de la cultura organizacional de la empresa forestal desde su identidad social y sus dimensiones antes mencionadas. Los actores de análisis para este estudio fueron los empleados del área de campo.

Personal y Determinantes de la Diversidad

El diagnóstico se realizó en el proceso social seleccionado que incluye: al supervisor; quien es el encargado de administrar, programar y dirigir las actividades de campo, a los auxiliares de supervisión; quienes hacen equipo con el supervisor para llevar acabo la revisión de las operaciones de las actividades programadas y supervisión a los jefes de cuadrillas, jefes de cuadrillas; quienes son los encargados de vigilar que la programación de las actividades se ejecuten en entiempro y forma con sus equipos de trabajo. En la Tabla 1, se muestran las principales características y determinantes de los empleados que se entrevistaron.

Tabla 1.

Determinantes de la diversidad del personal del proceso social estudiado

Puesto desempeñado	Rango de edades	Sexo	Nivel de estudio	Antigüedad en la empresa	Religión
Supervisor	30-38 años	Hombre	Licenciatura	3 años	Católica
Auxiliar de supervisor 1	28-30 años	Hombre	Licenciatura	2 años	Iglesias evangélicas
Auxiliar de supervisor 2	28-30 años	Hombre	Licenciatura	2 años	Iglesias evangélicas
Jefes de cuadrillas	35-55 años	Hombre	Primaria	10-15 años	Católica e iglesias evangélicas
Jornaleros	19-40 años	Hombre	Primaria	1- 15 Años	Católica e iglesias evangélicas

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la empresa.

Con base en la información antes presentada, se puede observar que las personas que integran los equipos de trabajo en la empresa forestal varían en sus edades, así como en la antigüedad laboral lo que resulta muy significativa, solo el 5 % cuenta con estudios de nivel superior, y practican diversas creencias religiosas.

Descripción del Proceso Social

En el estudio etnográfico cultural se eligió el proceso social más importante, ya que a través del área de supervisión se interactúa con todos los empleados de la organización, el cual se denominó Verificación del cumplimiento de las actividades asignadas por el supervisor al personal operativo que involucra al personal de campo, en la que los jornaleros son dirigidos por los jefes de cuadrillas, quienes junto con su equipo de trabajo realizan las actividades marcadas por el supervisor y sus auxiliares para dar cumplimiento a las tareas del día y no dejar incompleta las asignaciones. Es importante destacar que este proceso para el cumplimiento de las actividades está conformada por cuatro mandos lo que significa una combinación compleja para el logro de

la productividad pero no difícil de llevar acabo, empezando por el supervisor hasta llegar a los jornaleros quienes al final del día son los responsable de la productividad que se obtenga, convirtiéndose en un mando productivo en la jornada de trabajo, por ello es indispensable mantener un buen ambiente, comunicación continua y asertiva para el éxito de la empresa, y su compromiso hacia resultados de calidad, lo cual son un reflejo de la cultura de la organización.

En la Tabla 2, se muestra información importante sobre los insumos necesarios que se requiere para realizar sus actividades, sus interacciones y los resultados del proceso social en estudio.

Tabla 2.

Proceso social de verificación del cumplimiento de las actividades asignadas por el supervisor al personal operativo, sus interacciones y resultados.

Información e Insumos	Interacciones Sociales	Resultados
Plantaciones	Entre los grupos de trabajo:	Integración del personal a la planeación de actividades.
Equipos de trabajo	supervisores y Auxiliares	Incremento de la satisfacción laboral del personal
Maquinaria y equipos	Jefes de cuadrillas, Supervisores y Auxiliares de Supervisión.	Armonía en equipos de trabajo.
Tipos de plantas	Jefes de cuadrillas y Jornaleros.	Comunicación continua del personal.

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la empresa.

En este proceso social unas de las principales prioridades es que el trabajo se lleve a cabo en equipo, en constante comunicación y armonía para lograr el cumplimiento de sus actividades programadas y al final de la jornada tener una alta productividad en la ejecución realizada en campo.

A continuación, se describen los elementos culturales que deben estar presentes en los trabajadores que participan en el proceso de verificación del cumplimiento de las actividades diarias, esto con base en la información proporcionada de la empresa forestal, aunado con la misión, visión y valores que persigue la misma.

Compromiso: Los participantes del área operativa deben contar con un nivel de compromiso alto, buscar que la productividad de las actividades sea los resultados esperados, en el tiempo establecido y con la búsqueda de una buena calidad en sus tareas asignadas.

Respeto: El respeto es un valor que todos los participantes deben poseer, respeto entre compañeros de trabajo, por su personalidad, su cultura, valores y esfuerzos.

Comunicación: Los participantes de la verificación del cumplimiento de las actividades, deben tener una excelente comunicación con los demás puestos involucrados, de manera respetuosa, amable, cordial, clara y puntual.

Trabajo en equipo: Los participantes de la verificación saben que para la realización de sus actividades es importante la buena relación entre los involucrados, por ello es necesario que exista trabajo de equipo, con una comunicación constante, con un correcto flujo de información y con respeto, donde cada actividad desempeñada represente el logro del resultado efectivo para todo el equipo.

Armonía: Los participantes de la verificación deberán considerar la participación e intervención de los empleados en la planeación de las actividades que ayuden a la toma de decisiones en la ejecución del trabajo de manera eficiente.

Medio ambiente: La empresa sabe de la importancia que tiene el cuidado del medio ambiente, por ello tiene como reglamento no a la caza de animales y no utilizar riego en plantaciones establecidas, para contribuir con el ambiente.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Cabe señalar que se estudió un proceso social que forma parte de un sistema social y que también es de gran relevancia conocer, por ello, con base en los resultados obtenidos de las técnicas e instrumentos de investigación como lo fue una guía de entrevista semiestructurada conformada por 25 preguntas y una cédula para notas de campo, ambas seleccionadas por las dimensiones culturales elegidas dentro de las propuestas por Hofstede (1988) citado por Triguero y Peña (2011) se muestra el diagnóstico de la cultura organizacional de la empresa forestal estudiada donde se describen los elementos culturales existentes del sistema social.

Compromiso: Los empleados cuentan con niveles de compromiso organizacional bajos, puestos que no persiguen los mismos objetivos y estrategias de la organización, el desempeño en las actividades realizadas es deficiente y no se alcanza a cumplir con las metas establecidas.

Respeto: El respeto es un valor que se encuentra presente en todos los participantes de la empresa, con sus compañeros de trabajo, visitantes o clientes, respeto al trabajo de las demás personas, a su personalidad, a sus valores, costumbres, valores y al esfuerzo de cada empleado.

Comunicación: Ausencia de comunicación entre los empleados, lo que ocasiona una limitada interacción entre los supervisores y los empleados, provocando confusión en el desempeño de sus actividades.

Trabajo en equipo: Los participantes saben la importancia del trabajo en equipo, en la realización de las funciones asignadas, es por eso por lo que la intervención de uno beneficia al resto del equipo en el cumplimiento de la programación y la ejecución de las tareas.

Armonía: La convivencia entre los trabajadores permite el buen desarrollo de las actividades asignadas en el día, se tiene mayor productividad, eficiencia y logro de objetivos, por lo cual los supervisores trabajan en las interacciones de convivencia laboral con los empleados, todo esto se pudo determinar mediante los instrumentos de investigación aplicados a los actores participantes en el proceso social.

Medio ambiente: La empresa sabe de la importancia que tiene el cuidado del medio ambiente, por ello tiene como reglamento no a la caza de animales y no utilizar riego en plantaciones establecidas, para contribuir con el cuidado de flora y fauna.

En este sentido, en la Tabla 3, se muestran las dimensiones de la cultura organizacional que forman parte de lo que propone el autor Hofstede (1988) citado por Triguero y Peña (2011) que muestra a través de la visión organizacional. Se describe el propósito de las acciones que tienen lugar en las interacciones, los valores y elementos culturales que están relacionados en el proceso social seleccionado por su importancia: Verificación del cumplimiento de las actividades asignadas por el supervisor al personal operativo y la manera en cómo lo adoptan los actores participantes.

Tabla 3.

Elementos culturales de Hofstede asociado al proceso social Verificación del cumplimiento de las actividades asignadas por el supervisor al personal operativo de la empresa.

Dimensión cultural	Interacciones
Individualismo	Los resultados de cada empleado son propios. Las relaciones jefe-empleado son menos aislado, aunque sigue representando un beneficio económico para los participantes.

Colectivismo	Los actores mantienen una estrecha relación entre ellos mismo. Los trabajos son terminados en tiempo forma, aunque en ocasiones derivado por conflictos entre los trabajadores no se cumplen. Lo supervisores trabajan en conjunto con los jefes de cuadrilla y jornaleros.
Poca distancia	Existe un supervisor por cuadrilla. La comunicación inicia desde los administradores.
Mucha distancia	Los empleados esperan las indicaciones que se le otorga para el cumplimiento de sus actividades. Existe una marcada diferencia entre los niveles de mandos.
Fuerte control	El supervisor motiva a los empleados a tener el compromiso con la empresa y cumplir con los objetivos.
Escaso control	Tolerancia al aprendizaje. Los empleados saben la importancia de la puntualidad, sin embargo, no siempre se comprometen.

Fuente: Elaboración propia con base en Triguero y Peña (2011).

La información obtenida mediante el instrumento de investigación diseñado, que consta de una guía de entrevista semiestructurada conformada por 25 preguntas y una cédula para notas de campo, ambas seccionadas por las dimensiones culturales elegidas dentro de las propuestas por Hofstede (1988) citado por (Triguero y Peña, 2011) se logró conocer la cultura organizacional de la empresa forestal, analizando los elementos de la empresa desde la perspectiva de identidad social y las dimensiones culturales, a su vez permitió llevar a cabo el diagnóstico de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA). En la Tabla 4, se muestra aspectos culturales ausentes y por otra parte existentes, pero no asumidos, y por ende no compartidas entre los actores participantes y de estos hacia los clientes y proveedores, las cuales se presentan de acuerdo en base con las dimensiones elegidas, propuestas por el autor Hofstede (1988) citado por (Triguero y Peña, 2011), son: Individualismo, Colectivismo, distancia de poder (poca distancia, mucha distancia) y aversión a la incertidumbre (fuerte control y escaso control), así como los elementos elegidos dentro de cada una, que se encuentran presentes dentro de la organización. Lo anterior, teniendo en

consideración que las fortalezas y debilidades se da al interior de la organización, mientras que, las oportunidades y amenazas se perciben en el ambiente que circula alrededor de la empresa y sólo se pueden eliminar realizando ajustes en la manera de dirigirla y administrarla.

Tabla 4.

Análisis de la cultura organizacional de la empresa forestal con base en la identidad social y sus dimensiones seleccionadas.

Dimensión	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Identidad social (Compromiso, integración, comunicación, trabajo en equipo, cuidado del medio ambiente)	La empresa tiene definido que el trabajo en equipo es la base para éxito productivo de sus actividades. Primera empresa de giro comercial en la zona. La empresa siempre procura el cuidado del medio ambiente, no a la caza de animales, no utilizando riego en plantaciones establecidas.	Transmitir a la sociedad cultura cuidado del ambiente a través de actitudes, comportamientos y conocimientos ambientales. La apertura del mercado preferentemente a plantaciones establecidas y no a bosques nativos	Los empleados del aun cuentan con la falta de compromiso hacia la empresa. Aun no logran transmitir las instrucciones correctamente a los equipos de trabajo. No mantienen la sana distancia entre ellos.	Con la situación actual de pandemia que se está viviendo la empresa se ha visto en la necesidad de reducir el trabajo a medio tiempo, para evitar contagios entre los empleados, lo que disminuye la productividad Tiene a su alrededor a la dos grandes empresas forestales que compiten en el mercado internacional.
Individualismo	Trabajadores de campo	Espacios para crecer laboralmente	La relación con la empresa es basada en remuneración por sus actividades realizadas	Riesgos de deserción por fuentes de trabajo cercana o programas de gobierno

Colectivismo	Se procura llevarlo a cabo de forma colaborativa el trabajo, cada actor conoce sus principales funciones.	fortalecimiento en atención clientes y proveedores.	En algunas situaciones al presentarse un conflicto en un grupo de cuadrillas no se reporta al supervisor, hasta que lo detecta, lo que significa que existe egoísmo entre compañeros.
Poca distancia	Los grupos de trabajo cuentan con jefes de cuadrilla, quienes vigilan el cumplimiento de la programación del día.	Capacitar a todo el personal para que pueda tener una mejor integración en las actividades que se desarrollan en campo, así como poder brindar información sobre temas ambientales a los visitantes.	En ocasiones no llega el jefe de cuadrilla Dejar el trabajo por otras ofertas laborales.
Mucha distancia	Los empleados cuentan con experiencias de acuerdo a sus antigüedades dentro de la empresa, lo que permite ayudar a los nuevos actores, en el desempeño de las actividades.		Si no hay supervisión pueden mal lograr el tiempo de trabajo. Existen ofertas laborales en zonas aledañas
Fuerte control	Algunos empleados coordinan su tiempo	Capacitar a todos los trabajadores para un mejor	Algunos empleados no cumplen con los horarios

	primordialmente a que reconocen es un elemento importante para el desarrollo y cumplimiento de la programación del día.	desempeño laboral.	de trabajo establecidos.
Escaso control	El supervisor le da oportunidad de corregir alguna mala decisión ejecutada.	Capacitación constante para un mejor desempeño laboral	Si no hay supervisión pueden bajar su ritmo de trabajo. Solo realizan el avance necesario para justificar el día.

Fuente: Elaboración propia con base en Triguero y Peña (2011) y los resultados obtenidos de los instrumentos de investigación.

Después de estudiar la cultura organizacional de la empresa forestal, los resultados obtenidos permiten reafirmar que las relaciones de costumbres, valores, trabajo en equipo, compañerismo y sin lugar a duda la relación existente entre clientes y proveedores permite el éxito de las empresas y el buen funcionamiento de sus finanzas. El entendimiento entre ambas partes fomentará buenos procesos logísticos y un impacto favorable en la calidad de productos o servicios entregados, las interacciones sociales y principalmente la diversidad que tiene la organización, están directamente en relación con la productividad competitiva de la empresa.

DISCUSIÓN

En la empresa dedicada al ámbito forestal en el estado de Tabasco se logró identificar que no todo el personal tiene apropiada la cultura de la organización, existe poca empatía cuando se presenta algunas situaciones conflictivas en los equipos de trabajo, por otra parte los valores organizacionales no son compartidos por los miembros de quienes forman parte, la falta de estrategias de integración y compromiso por parte de los empleados impide lograr una productividad eficiente y puede ser obstáculo para que la organización logre alcanzar el objetivo para la cual fue creada. Para lograr eliminar los obstáculos antes mencionados existentes en la

organización, los supervisores deben contar con un compromiso en la búsqueda de estrategias para crear una cultura organizacional sólida, es decir, darle la importancia a las determinaciones para integrar una correcta cultura organizacional donde los empleados se sientan parte de la misma, aumentando la comunicación entre ellos, la integración en los equipos de trabajo, mayor rendimiento en el desarrollo de las actividades, y así buscar la satisfacción de cada uno de los colaboradores, iniciando desde la parte gerencial de la organización.

En la empresa forestal estudiada existe un bajo compromiso organizacional el cual se pudo identificar en el análisis realizado, los supervisores quienes son los encargados de llevar a cabo el control en esta área le faltan buscar estrategias para gestionar la cultura organizacional, existiendo barreras culturales que impiden a los empleados adoptar los valores que persigue la empresa, provocando que repercuta en el cumplimiento de los objetivos a largo plazo. Las estrategias que deben ser consideradas para una mejor integración en el proceso social obedecerían estar ligadas a la capacitación de los empleados, que les permita tener mayores conocimientos en sus áreas de trabajo, motivarlos mediante remuneraciones en el logro de sus actividades, días de descanso, entre otros elementos que puedan beneficiar el compromiso hacia la empresa.

El análisis de los distintos estudios de cultura muestra claramente como esta genera una conciencia colectiva que regula el comportamiento de los individuos (inercia cultural), facilitándoles la comprensión de los fenómenos organizacionales, y de esta manera permitiéndoles participar en la generación de la cultura de las organizaciones a las que pertenecen. Esta debe ser gestionable de acuerdo con las expectativas de sus líderes, lo que exige el diseño de estrategias coherentes a partir de las realidades culturales propias de su organización (Gómez, 2008).

CONCLUSIÓN

Las organizaciones, así como los individuos cuentan con una identidad social que los caracteriza y los convierte en únicos dentro de su entorno, pueden ser percibidas como un sistema complejo debido a la energía que existe, por sus interacciones y la forma en la cual se relacionan para lograr adaptarse o responder a cambios organizacionales, es importante resaltar que la mayor complejidad radica en sus componentes, dentro de los cuales está el recurso humano que son quienes definen el éxito o fracaso de toda organización. La cultura de las organizaciones son transmitidas a través de los procesos sociales y de los colaboradores que la conforman, en el momento que una organización no se ocupa por su cultura interna, esta se desarrollara con una calidad deficiente en todo los aspectos, desde la selección de quienes

forman parte de los equipos, como ejecutar las tareas hasta el bajo servicio a los clientes y proveedores, por lo cual es de suma importancia que se diseñen estrategias para ayudar a gestionar la cultura organizacional en toda organización.

Por otra parte, se debe tener claridad que la gestión de la diversidad no solo es el número de hombres o mujeres que puedan estar en una organización, la gestión de la diversidad es el proceso donde deben estar involucrados todos los participantes de la organización, donde sea importante y necesaria la comunicación y la presencia de las estrategias organizacionales que reúnan los valores y las diversas características de los actores en la organización.

Es importante señalar que los mandos gerenciales de esta organización deben darse a la tarea de contar con una cultura organizacional firme, dinámica y adaptable, en la que sobre salga los valores de la empresa en cada interacción social, al mismo tiempo que represente un ejemplo de la sólida cultura hacia los clientes y proveedores.

De esta manera los trabajadores del sistema social de la empresa forestal percibirán los elementos de la cultura imperante en la organización, lo que indica que dicha cultura es la percepción que tienen los individuos de un sistema de significados que se apoyan en la manera de como llevan a cabo sus actividades, como establecen prioridades en su desempeño y adjudican importancia a las diferentes tareas que el supervisor programa de manera semanal. Cabe destacar que esta empresa además de buscar la calidad de su producto maderable contribuye al cuidado del medio ambiente.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bertalanffy, L. V. (1989). *Teoría General de los Sistemas: fundamentos, desarrollo, aplicaciones*. México: Fondo de Cultura Económica, S.A de C.V.
<https://fad.unsa.edu.pe/bancayseguros/wp-content/uploads/sites/4/2019/03/Teoria-General-de-los-Sistemas.pdf>
- Canto, J. y Moral, F. (2005). El sí mismo desde la teoría de la identidad social. *Revista Escritos de Psicología*, (7), 59-70. ISSN: 1138-2635.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=271020873006>
- Cantú, J. H. (2011). *Desarrollo de una cultura de calidad*. México: Ed. McGraw-Hill.
https://www.academia.edu/38544844/Desarrollo_de_una_cultura_de_calidad

- Castillo, M; Suso, A. (2012). *Gestión de la diversidad: Por una estrategia de gestión de la edad y de la discapacidad en las empresas*. Ed. Fundosa Galenas S.A. <https://red2red.net/es/publicaciones/la-gestion-la-diversidad-una-estrategia-gestion-la-edad-la-discapacidad-las-empresas/>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México: Ed. Mc Graw-Hill. México. https://www.academia.edu/37288032/GESTION_DEL_TALENTO_HUMANO_3ra_EDICION
- Domínguez, I., Rodríguez, B. y Navarro, J. (2009). La Cultura Organizacional para los Sistemas Organizacionales de Salud. *Revista Médica Electrónica*, 31(6). <http://scielo.sld.cu/pdf/rme/v31n6/spu12609.pdf>
- Esquinca, A., Jiménez, C. y Gaggiotti, H. (2018). Cultura Organizacional e Inteligencia Competitiva en una Institución de Educación Superior del Norte de México. *Nóesis. Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 27(53-2) <https://doi.org/10.20983/noesis.2018.4.3>
- García, O. H. (2007). La cultura humana y su interpretación desde la perspectiva de la cultura organizacional. *Revista Pensamiento & Gestión*, (núm. 22),0. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64602204>
- Gómez, H. (2008). Cultura organizacional e identidad productiva propuesta para el análisis de las organizaciones colombianas. *Revista Umbral Científico*, (13). <https://www.redalyc.org/pdf/304/30420469007.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. del P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Ed. McGraw-Hill / Interamericana Editores S. A de C.V. https://www.academia.edu/20792455/Metodolog%C3%ADa_de_la_Investigaci%C3%B3n_5ta_edici%C3%B3n_Roberto_Hern%C3%A1ndez_Sampieri
- Marchant, L. y Del Río, A. (2008). *Gestión estratégica de la diversidad cultural en las organizaciones*. *Revista Ciencias Sociales Online*, 5(1), 53-70.
- Mena, D. (2018). La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones. *Revista Pensamiento & Gestión*, (46), 11-47. DOI: <https://doi.org/10.14482/pege.46.1203>

- Morín, E. (1992). *El Método IV. Las ideas; Su hábitat, su vida, sus costumbres, su organización*. Madrid: Editorial Cátedra.
<https://biblioteca.multiversidadreal.com/BB/Biblio/Edgar%20Morin/EI%20Metodo%20VI%20La%20etica%20pags%2045%20la%2073%20%281434%29/EI%20Metodo%20VI%20La%20etica%20pags%2045%20la%2073%20-%20Edgar%20Morin.pdf>
- Palafox, M. O., Ochoa, S. y Jacobo, C. A. (2019). *La cultura organizacional como base para la permanencia en las organizaciones*. *Revista San Gregorio*, (35), 202-211.
<https://revista.sangregorio.edu.ec/index.php/REVISTASANGREGORIO/article/view/1109/14-MARIAO>
- Pedraza, L., Obispo, K., Vásquez, L. y Gómez, L. (2015). *Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: estudio fenomenológico*. *Revista Clío América*, 9 (17), 17-25.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5139907>
- Porter, M. (2008). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Grupo Editorial Patria.
https://www.academia.edu/24621661/ESTRATEGIA_COMPETITIVA_T%C3%A9cnicas_para_e_l_an%C3%A1lisis_de_los_sectores_y_de_la_competencia
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional. 10a*. México: Pearson Educación.
https://www.academia.edu/28633644/Comportamiento_Organizacional_10ma_ed_St
- Romero, E. y Villanueva, M. (2016). *La gestión de la diversidad en las organizaciones: Estudio de casos en el Campo de Gibraltar*. *Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas (AJOICA)*, (15), 26-35.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6433766>
- Scandroglio, B., López-Martínez, J. S. y San José, Ma. C. (2008). *La Teoría de la Identidad Social: una síntesis crítica de sus fundamentos, evidencias y controversias*. *Revista Psicothema*, 20 (1), 80-89. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=72720112>
- Triguero, R. y Peña, J. (2011). *Diversidad entre empleados y mejoras en el rendimiento de las organizaciones. Un modelo de gestión de recursos humanos*. España: Escuela de organización industrial. <https://static.eoi.es/savia/componente67231>
- Val, A. (2017). *La diversidad cultural: ¿es posible su aplicación al sector audiovisual?* *Revista Comunicación y Sociedad*, (Núm. 28), 111-130.
<https://www.scielo.org.mx/pdf/comso/n28/0188-252X-comso-28-00111.pdf>
-

Velásquez, J. A., Peralta, K. S., Landa, M. J., Chiscul, M. Á. y Gamonal, J. A. (2022). *Cultura organizacional en las entidades*. Revista Conrado, 18(S1), 159-170. <https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado/article/view/2330/2258>

Villarreal, F. M., Gómez, J. G. I. y Villarreal, M. D. (2014). *La Cultura Organizacional y las Estrategias Competitivas en la industria de celulosa, cartón y papel en México*. Revista AD-minister. Núm. (25), 97-120. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=322332791005>