

**Similitudes y diferencias en la cultura laboral Mexicana:  
Elementos compartidos en equipos de organizaciones de  
diferente desempeño  
(Similitudes and differences of Mexican work culture: Shared  
elements in workgroups from organizations of different  
performance)**

**Joel Mendoza Gómez & Juan Rositas Martínez**

Universidad Autónoma de Nuevo León, San Nicolás de los Garza, México.  
Email: joelmen@prodigy.net.mx

**Key words:** Work culture, Shared Mental Model, Associative Group Analysis, Mexican workers, and subjective meaning.

**Abstract:** In this paper, the results of a study about the Mexican work culture are presented, by utilizing the identification of elements of the frame of reference or mental model of workers in Mexican organizations. Recognizing the progress of the study of Mexican work culture because of its importance, we considered convenient to proceed studying this topic, results are presented about share mental model among the duality of work culture – social culture. The conclusions of the study reinforce the existence of similitudes and differences on the Mexican work culture that shows the influence of the national culture.

**Palabras clave:** cultura laboral, modelo mental compartido, trabajadores mexicanos, Análisis Asociativo Grupal, significado subjetivo.

**Resumen:** En este trabajo, se presenta un estudio de la cultura laboral mexicana, mediante la identificación de elementos del marco de referencia o la forma de pensar de trabajadores de organizaciones mexicanas sobre el aspecto laboral. Aún cuando existen avances en el estudio de la cultura del trabajo en México, debido a la importancia de este tema, es conveniente continuar avanzando en estudios que permitan ir clarificando la tendencia de la cultura de trabajo. Los resultados obtenidos reflejan la existencia de similitudes y diferencias en la cultura laboral mexicana que reflejan la influencia de la cultura nacional o social en dicha cultura.

## Planteamiento del problema

La cultura del trabajo en México ha sido objeto de diversos estudios (DelaCerde y Núñez, 1998; Kras, 1995). Debido a la importancia de este tema, es relevante continuar su avance para clarificar la tendencia actual de dicha cultura. Un aspecto importante en esta tendencia es la dualidad que se presenta al considerar la relación de la cultura social con la cultura laboral, debido a ésto es importante estudiar dicha relación.

En el estudio de la cultura laboral la identificación de los aspectos simbólicos y significativos del trabajo consisten en la orientación del individuo hacia el trabajo, reflejando una acción reflexiva que se contrapone a los aspectos materiales, tecnológicos y organizacionales del trabajo, aunque éstos formen parte del contexto en el que se desarrolla dicha cultura (Guadarrama Olivera, 2000).

Gahan & Abeysekera, (2009) mencionan la existencia de una gran cantidad de investigación que ha establecido la influencia de la cultura nacional o social en la determinación de los valores de trabajo individuales. Hofstede (1997) ha denominado a la influencia de la cultura nacional en los valores y en las conductas, como el software de la mente. De esta manera, se encuentran en los valores del individuo, las influencias inmediatas como son: la sociedad, la familia y las normas culturales, entre otras.

El trabajador mexicano percibe el trabajo, en una perspectiva tradicional, como una carga que produce fatiga, como un medio para satisfacer sus necesidades y las de su familia. Por el contrario, en una percepción moderna del trabajo, se percibe como un instrumento que permite que la persona transforme su medio ambiente o contexto, en el cual el trabajador mexicano se identifica plenamente con su organización. En cambio, el trabajador mexicano en transición se encuentra en un conflicto entre sus valores tradicionales y los valores del proceso de modernización (DelaCerde y Núñez, 1998; Kras, 1995).

Estas perspectivas reflejan la influencia de la cultura considerada como social o nacional en la cultura a nivel del trabajo. Se ha planteado que la cultura laboral refleja una influencia, algunas veces marcada por la cultura social (Suárez-Núñez, Gamboa y López 1998), la cual genera que el comportamiento laboral de los trabajadores de un país a veces sea confundido con dimensiones de la cultura nacional del mismo. Por ejemplo,

Hofstede ha identificado en la dimensión del individualismo-colectivismo, a la cultura de México con una tendencia al colectivismo Hofstede (1997), de manera que otros académicos que se basan en este autor, consideran a México como país de orientación colectivista.

Rositas Martínez y Mendoza Gómez (2010) en un estudio comparativo sobre prácticas administrativas desarrolladas en organizaciones mexicanas de diferente tamaño (grandes y pymes) encontraron que las empresas grandes implementan en mayor proporción diversas prácticas que las empresas pymes. Además, estudios en otros contextos coinciden que dichas prácticas las llevan a cabo en organizaciones de alto desempeño (Jamrog, Vickers, Overbolt & Morrison, 2009); de esta manera, prácticas que favorecen la participación de los empleados en la toma de decisiones propician la existencia de una cultura laboral más enfocada en el talento humano.

El estudio de la cultura de trabajo en el nivel organizacional se ha concentrado principalmente en variables como valores, actitudes, motivos y patrones de conducta (De la Cerda y Núñez, 1998). Esta estructura anterior caracteriza de una manera amplia, los aspectos que integran la cultura de trabajo; sin embargo, en su estudio no se ha enfatizado las formas compartidas de pensamiento que también forman parte de dicha cultura y que también son sujetas a la influencia de la cultura nacional o social. Por lo tanto, es necesario incorporar a los estudios de la cultura de trabajo, la determinación de los marcos de referencia de los trabajadores.

Mendoza Gómez (2010) en un estudio sobre la evolución y permanencia de la cultura laboral mexicana encuentra en la dualidad tradición-modernidad, que la cultura laboral si bien muestra un grado de permanencia en el aspecto tradicional, los resultados del estudio señalan que la cultura laboral mexicana tiene una mayor orientación a la modernidad en la actualidad. En una orientación de cultura a nivel de la organización, con frecuencia los directivos se encuentran ajenos a lo que expresan los grupos de trabajo y los departamentos de los niveles menores de la organización, de esta manera, la orientación de este estudio busca reflejar precisamente la perspectiva de los integrantes de equipos de trabajo en organizaciones mexicanas, con respecto a su percepción de los aspectos laborales y de la interacción con sus compañeros de trabajo, permitiendo una aproximación a la caracterización de esta cultura laboral y a la posible influencia de la cultura social (Alvesson, 2005).

De esta manera, en este estudio se busca identificar características de estos conocimientos compartidos. Así, se identifica elementos del marco de referencia de trabajadores que laboran en organizaciones mexicanas, con el propósito de conocer la orientación actual de dicho marco, debido a la importancia de establecer los conocimientos que comparten los trabajadores (Mohammed, & Dumville, 2001). Es importante precisar, que los aspectos compartidos en el modelo mental no implican que todos los integrantes del equipo compartan todo. En determinadas situaciones requieren solamente tener en común cierto conocimiento (Mohammed, & Dumville, 2001).

En este trabajo, se propone el estudio de la cultura laboral mexicana, mediante la identificación de elementos compartidos del marco de referencia o la forma de pensar de trabajadores de organizaciones mexicanas sobre el aspecto laboral. Estos elementos compartidos relevantes provienen del análisis de un estudio de asociación verbal, que se explica más adelante. Por lo tanto, a continuación se presenta la pregunta de investigación que guía este trabajo.

### **Pregunta de investigación**

La pregunta de investigación se deriva de este objetivo: ¿Los elementos compartidos relevantes del marco de referencia del trabajador mexicano con respecto a la palabra estímulo "**trabajo**" permiten identificar similitudes y diferencias relacionadas con el desempeño organizacional en la cultura laboral mexicana, como resultado de influencias de la cultura nacional o social? Para contestar esta pregunta, este estudio inicia con una revisión de las características de organizaciones de alto desempeño, luego, los niveles múltiples que influyen en la formación de la cultura laboral en la organización, enseguida se presentan aspectos del significado de la cultura y su influencia en la forma de pensar de los trabajadores o de sus marcos de referencia; luego, se muestra el enfoque psicológico y subjetivo del significado cultural y el proceso de asociación verbal, enseguida, se discute el método AAG y el contexto en que fue utilizado, así como, el desarrollo de la palabra estímulo "**trabajo**"; a continuación, los resultados de la aplicación del método AAG, es decir, la identificación de elementos del marco de referencia con respecto a la cultura laboral y la posible influencia social, con los que es posible contestar la pregunta de investigación.

## **Revisión de literatura.**

### **Características de las organizaciones de alto desempeño**

En un estudio que desarrollaron Jamrog, et al., (2009) para identificar organizaciones de alto desempeño, encontraron las siguientes características: una estrategia consistente, clara y bien desarrollada; un enfoque superior hacia el cliente; un liderazgo claro, justo y orientado al talento; medición clara del desempeño, capacitación a su personal y otorgar facultades a sus empleados a trabajar bien entre ellos mismos; la consideración por parte de los empleados de que su organización es un buen lugar para trabajar; por último, la utilización por parte de los empleados de sus competencias para dar soluciones únicas a sus clientes.

En el estudio concluyen que un enfoque de estrategia consistente para la organización se refleja en la manera en que "las acciones coinciden con las palabras". La organización requiere de una visión clara apoyada en una serie de estrategias, mediante las cuales la organización comunica a sus empleados las conductas que les permiten alcanzar las metas y objetivos visualizados en las mismas, y por lo tanto, la estrategia es un elemento relevante para el buen desempeño de la organización (Jamrog, et al., 2009).

En el estudio comparativo de prácticas administrativas en organizaciones mexicanas, Rositas Martínez y Mendoza Gómez, (2010) encuentran como resultado, que si se hace una buena planeación de la estrategia y de la calidad hay una repercusión favorable en las competencias laborales, participación del RH y en las compensaciones, por otra parte, señalan que el conocimiento de la misión y de la visión, tiene una menor repercusión en los demás factores.

### **Niveles múltiples en la formación de la cultura laboral en la organización**

Se concibe a las organizaciones como pequeñas sociedades que tienen significados, valores y símbolos que la mayoría de los integrantes comparten. Sin embargo, se presentan cuestionamientos en el sentido de que la cultura se forma mediante influencias provenientes de niveles superiores a la organización, así como, influencias que surgen de niveles

menores a la organización, generando una pluralidad proveniente de grupos más amplios y diferentes a la organización (Alvesson, 2005; Dávila y Martínez, 1999).

Alvesson (2005), propone que se revise la importancia del contexto laboral para conocer la cultura de una organización, además, de identificar símbolos, héroes y mitos de una organización es necesario orientar el estudio de dicha cultura las experiencias cotidianas en su contexto de trabajo de los integrantes de la entidad organizacional. De esta manera, se requiere considerar las distintas condiciones, tales como: conductas, condiciones materiales, significados culturales, el contenido del trabajo, la organización del mismo, el nivel de habilidades, así como, los patrones de interacción entre los diferentes grupos e integrantes de la organización.

El contexto específico del trabajo influye de manera significativa en las opiniones, valores, creencias y estilos de pensamiento que se tienen sobre el trabajo y la empresa. La realidad social y material que enfrentan los miembros de una cultura organizacional se encuentra relacionada con las ideas, los símbolos y los significados que tienen dichos miembros, es por eso que se requiere enfatizar en el estudio de la formación de la cultura de la relación entre el nivel material y dicha cultura, así como, la manera en que dicho nivel material se refleja en las reglas, los procedimientos y otros elementos de la tarea (Alvesson, 2005).

La situación material del trabajo que representa lo que la gente lleva a cabo en la organización, al influir en los patrones de contacto y relación se convierte en un elemento importante de la orientación cultural. El contacto físico continuo y cercano puede generar la posibilidad de que los miembros de la organización compartan significados comunes del trabajo. Este proceso es reafirmado continuamente en la medida en que los procesos sociales de interacción se presentan cotidianamente en la organización y van estableciendo dichos significados.

En el estudio de la cultura en la organización se considera que los niveles macro pueden influir en la formación de dicha cultura y los significados que sus integrantes desarrollan. En la organización pueden confluir personas de diferentes razas, géneros, edades, ocupaciones, entre otras características diferentes que contribuyen a generar una dinámica local con sus respectivos procesos y efectos (Alvesson, 2005; Dávila y Martínez, 1999).

En una perspectiva micro en el estudio de la cultura, la organización se convierte en el contexto, comparada con la orientación macro, en donde el contexto se encuentra fuera de la organización (Alvesson, 2005; Mowday y Sutton, 1993). En la perspectiva micro, el entorno del trabajo y la interacción social que ahí se desarrolla son mecanismos clave para el desarrollo de la cultura.

### **La cultura y su influencia en los marcos de referencia**

En el análisis del fenómeno cultural se encuentran propuestas de diversas categorías de elementos culturales. Algunas de ellas representan aspectos públicos y de conducta y otras se refieren a aspectos privados y cognitivos. De esta manera, los significados culturales se crean y se mantienen mediante una interacción entre el mundo objetivo o extra personal de los objetos y símbolos y el mundo intrapersonal de la mente del individuo (Singh, 2004). El enfoque de este estudio es el análisis de la percepción de los individuos mediante la cual se ayudan a entender y darle sentido al mundo que los rodea.

En el aspecto privado y cognitivo se encuentran las creencias, las cuales forman parte del conocimiento de las personas, en la medida en que a ellas se les atribuye al menos algo de verdad, representando de esta manera una situación interna y subjetiva de conocimiento que proviene de la experiencia del individuo. Las creencias son solamente un estado de la mente subjetiva que está relacionado con una proposición o enunciado (Bart-Tal, 1990). Las creencias comunes y compartidas definen la realidad de un grupo al convertirse en un elemento que favorece la integración del mismo, al percibirse con la misma identidad, por lo tanto, tener una base común y actuar coordinadamente.

En este elemento cultural privado o cognitivo se encuentran los denominados esquemas, modelos mentales o marcos de referencia mediante los cuales se reflejan las relaciones entre los conceptos que permiten entender cómo funciona el mundo, así como, los insumos visuales y sensoriales del mundo exterior al individuo, que le permiten ver la realidad externa. Mediante la identificación del marco de referencia, el cual consiste en conocimiento socialmente adquirido y compartido en un grupo, se genera la posibilidad de identificar una coexistencia cultural (Shweder, 1984).

Para estudiar su cultura es necesario enfatizar las prácticas sociales en la organización, debido a que las mismas son la base para que los elementos culturales se reproduzcan, así, es posible considerar a las prácticas sociales como ancla de las abstracciones representadas en los valores y las creencias (Alvesson, 2005). Este aspecto significa que se requiere prestar atención a los procesos que establecen los significados que se producen en la interacción social en el trabajo. De esta manera, por medio de dichos significados se busca detectar dichas prácticas sociales.

Mendoza Gómez (2010), menciona que la cultura del trabajador en México ha sido estudiada desde tiempo atrás y se ha caracterizado de diversas maneras, siempre con la inquietud de explicar, tanto las motivaciones, las actitudes, las expectativas, así como, el desempeño. En esas explicaciones han aparecido, tanto de manera explícita, como implícita, los elementos culturales. De esta manera, tanto investigadores nacionales como extranjeros han tratado de incorporar elementos culturales a sus explicaciones (Dela Cerda y Núñez, 1998; Díaz Guerrero, 1994). En ese sentido, es posible el estudio de la cultura laboral mexicana en dos perspectivas; primero, en una orientación tradicional y en la segunda, en una perspectiva perspectiva moderna (Mendoza Gómez, 2010).

LeVine, (1984) señala que los comportamientos mediante los cuales el individuo de acuerdo a su característica individual exterioriza su conducta, es decir, la cultura a nivel de la conducta del individuo, son diferentes y variados. Para estudiar los conceptos de permanencia y evolución en la cultura laboral, es necesario, o acudir a los supuestos o creencias básicas que permanecen en el interior de los individuos, para así identificar los elementos que comparten los miembros de una cultura, en este caso laboral y poder establecer los cambios en dichos conceptos (Mendoza Gómez, 2010).

Dentro del este identificación de creencias es importante considerar que las organizaciones de alto desempeño mediante el desarrollo y la implementación de las características mencionadas líneas arriba influyen en la cultura laboral y la organizacional. Debido a las prácticas que desarrollan para fomentar el talento humano, de esta manera, la influencia organizacional en la cultura laboral puede ser considerada en una perspectiva cultural moderna. Por otra parte, la influencia social en la cultura laboral, también, puede representar la perspectiva cultural tradicional.

## **El enfoque psicológico y subjetivo del significado cultural**

Es posible identificar los significados compartidos o marcos de referencia de los integrantes de una cultura mediante el modelo de creencias culturales e ideológicas (Szalay, s/f). Esta perspectiva teórica se enfoca a la naturaleza organizada de las creencias subjetivas. Este modelo de creencias orienta el estudio de la cultura hacia el análisis de los significados subjetivos de las creencias culturales, incorporando por medio del proceso de asociación verbal, los aspectos semánticos, además de la percepción de los individuos.

La base de este enfoque de los significados subjetivos consiste en la premisa de que las personas no están conscientes de los elementos que integran su marco de referencia, es decir, la persona ha llevado a cabo un proceso mental, por medio del cual extrae de su entorno una variedad de objetos, situaciones, elementos constantes y esquemas que le permiten adaptarse exitosamente a dicho entorno, sin embargo, no está consciente de dicho proceso mental (Szalay, s/f).

## **El proceso de asociación verbal**

En el proceso de asociación verbal mediante el significado cultural es posible reflejar el contenido subjetivo mental de la persona. Al utilizar el método de asociación para captar el significado psicológico, es importante concentrarse más en las proposiciones o enunciados que revela la relación entre las palabras, que en quedarse solamente en las palabras, debido a que estas relaciones representan las creencias o conocimientos personales

Dichas proposiciones o enunciados sólo son asociaciones incompletas que resultan de la espontaneidad que proviene de la asociación. A su vez, esta asociación incompleta refleja la importancia del contexto para establecer el significado, ésto requiere tomar en cuenta la existencia de otra información que permita precisar dicho significado (Szalay & Deese, 1978).

## **Método del estudio**

### **El método de Análisis Asociativo Grupal**

Szalay y sus Asociados desarrollaron el método de Análisis Asociativo Grupal (AAG) tomando en cuenta los fundamentos anteriores, a través del análisis de las asociaciones verbales con temas estímulo claves (Zsalay, Strohl, & Doherty, 1999). El método de AAG (Díaz Guerrero & Szalay, 1993), como técnica de asociación de palabras permite obtener un conjunto de palabras, en el lapso de un minuto, como respuesta a una palabra estímulo, la selección de dichas palabras estímulo se realiza de acuerdo a los temas de interés de la investigación.

Después de aplicar la técnica para la recopilación de la información, enseguida, se lleva a cabo la organización de las respuestas para su análisis. Primero, se registran todas las respuestas, luego, se eliminan las palabras idiosincráticas, es decir, las palabras que no se repiten, no entran en el análisis. Posteriormente, se genera para cada una de las palabras estímulo, una lista de respuestas.

Es lógico suponer que las respuestas que surgen primero tengan un mayor significado, y que la primera palabra mencionada tenga más importancia, que la mencionada al último. Se reporta estabilidad en las respuestas en una aplicación previa de este método al comparar dos momentos con un mismo grupo, mediante la obtención de la siguiente puntuación de valores: 6,5,4,3,3,3,2,2,1,1,1, la cual permite establecer una puntuación para cada palabra asociada, de acuerdo al orden en que dicha palabra fue mencionada Zsalay, et al., (1999).

### **El coeficiente de similitud.**

Es importante medir la similitud en las percepciones subjetivas en el uso de este método, es decir, encontrar hasta qué grado, para determinados temas o dominios dichas percepciones son similares o diferentes. Para llevar a cabo esta acción se utiliza el coeficiente de similitud. Díaz Guerrero & Szalay, (1993), desarrolladores de este método AAG, proponen que el coeficiente de similitud se ha medido por la correlación producto momento de Pearson ( $r$ ). Entre más alto sea este coeficiente significa que la alta mención

de respuestas producidas por un grupo, también incluye la alta mención de respuestas del otro grupo, y de igual manera, se encontrarían la baja mención de respuestas de ambos grupos.

Así, valores altos del coeficiente significan que para ambos grupos los significados son más parecidos. También reportan que, se tienen que tener ciertas consideraciones al evaluar el valor del coeficiente de similitud, debido a que en temas muy específicos las respuestas asociadas tienden a ser muy pocas pero, con una correlación muy alta; en cambio en temas menos definidos la variedad de respuestas puede ser muy alta y por lo tanto la correlación muy baja, sin embargo esto último, es el resultado de un tema más difuso en su significados (Díaz Guerrero & Szalay, 1993).

El coeficiente de similitud refleja un acuerdo literal entre las palabras asociadas, subestimando de alguna manera el nivel real de similitud, sin embargo, se considera que este sesgo suele distribuirse al azar, de manera que esta distribución no interfiere con la utilidad del coeficiente para proporcionar un cálculo válido de las diferencias semánticas entre los grupos. Así, Díaz Guerrero & Szalay, (1993) mencionan que si bien no se puede sobrestimar la similitud mediante el coeficiente, el grado de diferencia si puede ser influido por dicha coeficiente, por lo que proponen que para este grado de diferencia se utilice el análisis de contenido y del mismo se establezcan el predominio de los componentes principales de percepción entre los grupos.

### **Información utilizada**

La información utilizada en este reporte forma parte de la base de datos de una investigación sobre equipos de trabajo. En la misma, una de las variables utilizadas fue el modelo mental compartido por los miembros de los equipos (Mendoza Gómez, 2005). Para obtenerlo se utilizó el método de AAG. Sin embargo, las asociaciones de palabras obtenidas en dicha investigación, se analizaron de una manera agregada y global, por lo que este estudio y otros que se están llevando a cabo, forman parte de esta investigación que tiene el propósito de obtener los significados subjetivos que integran el marco de referencia de los integrantes de los equipos de trabajo, en los niveles de análisis de la cultura social, laboral, organizacional y de grupo.

## Desarrollo de las palabras estímulo

Para el desarrollo de las palabras estímulo, se revisó y tomó como base la literatura académica de los modelos mentales compartidos. (Peterson, Mitchell, Thompson, & Burr, 2000). Los estudios en los equipos mencionan que integrantes de los mismos, desarrollan dos tipos de conducta: uno relacionado con el trabajo en equipo y el otro relacionado con la tarea de su trabajo (Mathieu, Heffner, Goodwin, Salas, & Cannon-Bowers, 2000).

De acuerdo a los dos tipos de conducta mencionados se han identificado cuatro tipos de modelos mentales, dos de ellos muestran las características relacionadas con la tarea del grupo. 1) El modelo de tecnología/maquinaria. 2) El modelo de trabajo/tarea. Los otros dos muestran las características relacionadas con el funcionamiento del equipo o grupo. 3) El modelo de la interacción en el equipo. 4) El modelo de conocimiento de los miembros del equipo. (Cannon-Bowers, Salas, & Converse, 1993).

En el desarrollo de las palabras estímulo, se tomó en cuenta los tipos de modelos mentales identificados con anterioridad, (Mathieu, et al., 2000), de manera que en los dos primeros relacionados con la tarea, se identificaron tres palabras-estímulo: **tecnología, trabajo y propósito**. De igual manera, para los otros dos modelos relacionados con el funcionamiento del equipo o grupo, también, se identificaron tres palabras-estímulo: **interacción, equipo e información**. En este estudio, de acuerdo con la pregunta de investigación se revisará únicamente las asociaciones verbales relacionadas con la palabra estímulo-**"trabajo"**.

## La muestra

El desarrollo de un muestreo probabilístico no fue posible, debido a una menor incidencia de organizaciones que tienen implementados equipos o grupos de trabajo, en la ciudad de Monterrey, México. Un total de 5 organizaciones autorizaron la recopilación de información. Tres de ellas se dedican a la manufactura ligera. Una a la manufactura pesada. La quinta se dedica a los servicios financieros. Las organizaciones solicitaron el cumplimiento del requisito de confidencialidad, es por eso, que se describen solamente características generales de su actividad de producción.

## **Datos demográficos**

A continuación se presenta un resumen de los datos demográficos de los 667 miembros de los 73 equipos de las organizaciones participantes. El promedio de años de experiencia en el trabajo es de casi 11 años. El promedio de años en la empresa es de casi 7 años. El promedio de años de experiencia en su puesto es de 4 años; por último, el promedio de años de trabajar en grupos o equipos es de 5 años y medio. Por otra parte, la edad promedio de todos los miembros de los equipos es de 30 años con una desviación estándar de 8 años. Esta muestra de miembros de equipos es predominantemente masculina, ya que aproximadamente el 85% pertenecen a este género.

## **Resultados: elementos del marco de referencia del trabajador con respecto a la palabra estímulo-"trabajo"**

### **Análisis de contenido. Reconstrucción e importancia de la asociación verbal**

El objetivo del análisis de contenido es reconstruir el significado de la asociación verbal en sus principales componentes y destacar su importancia. La importancia se infiere de los valores de la puntuación. Entre más personas den una respuesta, mayor será su importancia como elemento del marco de referencia. En este análisis, el enfoque es sobre el porcentaje que las respuestas representan del total acumulado de respuestas compartidas por el grupo, aspecto que depende de la respuesta total del grupo.

Para establecer la respuesta a la pregunta de investigación de este trabajo, a continuación se presenta el análisis de contenido de las palabras relacionadas o mencionadas con respecto a las palabras estímulo, por los sujetos de esta investigación. Mediante este análisis es posible identificar los elementos más importantes de la forma de pensar de los participantes hacia el contexto laboral en que se desenvuelven. La estructura de este análisis incluye los resultados de la asociación de palabras mediante las primeras 10 palabras mencionadas con mayor puntuación. También, se lleva cabo el análisis de las 10 primeras palabras mencionadas por organización. Así como, el análisis comparativo de las principales palabras en las principales categorías entre las organizaciones de mayor y menor desempeño.

## Frecuencias y Puntuación

El total de palabras mencionadas con respecto a la palabra estímulo-**"trabajo"** fueron 3418. Las palabras consideradas como idiosincráticas fueron 438. Por lo tanto, el total de palabras incluidas en el análisis fue de 2980. Asimismo, en el proceso de identificar palabras con raíz similar dicha cantidad se redujo a 356. El método de AAG considera un proceso de puntuación que además de la frecuencia, refleja el orden en que fueron mencionadas las palabras por los participantes del estudio.

La puntuación total para las palabras mencionadas con respecto a la palabra estímulo-**"trabajo"** fue de 12,202. En este trabajo se tomó como referencia las primeras 90 palabras, las cuales tuvieron una puntuación de 8,898 que representan aproximadamente 73% del total de la puntuación de las palabras mencionadas. Aún cuando por limitaciones de espacio no se presenta la lista de las 90 palabras, su total se toma como base para establecer las primeras 10 palabras en importancia.

### Las 10 palabras con mayor puntuación

Las primeras 10 palabras en puntuación individual permiten obtener la primera aproximación del marco de referencia de estos trabajadores, es decir, los significados más importantes que dichos trabajadores tienen en relación con la palabra estímulo-**"trabajo"**. (Ver cuadro 1)

Cuadro 1. *Primeras 10 palabras en puntuación mencionadas con respecto a la palabra estímulo "**trabajo**" de acuerdo a su porcentaje.*

Lugar	Palabra mencionada	%	Lugar	Palabra mencionada	%
1	en equipo	8.89	6	hacer	2.74
2	esfuerzo	5.41	7	laborar	2.69
3	dinero	4.48	8	superación	2.01
4	equipo	2.82	9	mejor	1.94
5	responsabilidad	2.80	10	seguridad	1.60

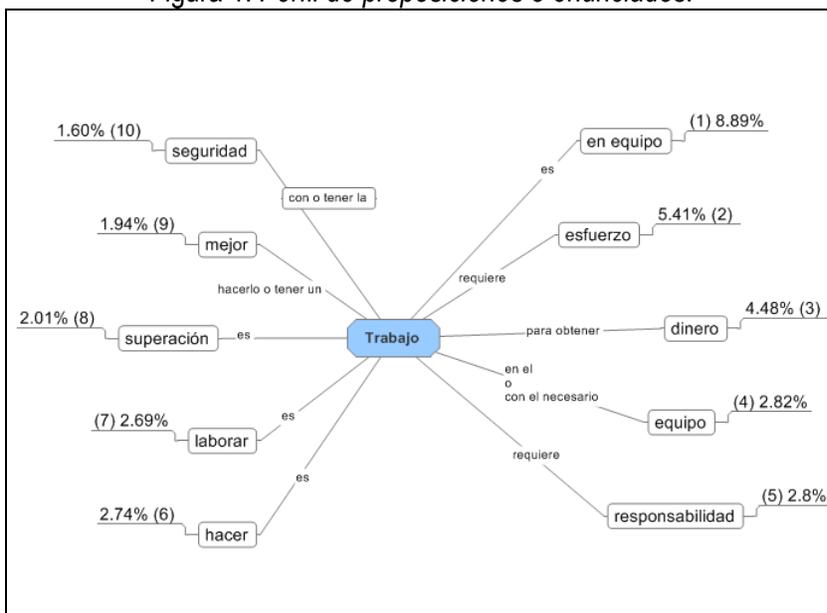
Fuente: elaboración propia.

En el cuadro 1, con respecto a la palabra estímulo-**"trabajo"**, se presenta el porcentaje de las 10 palabras que obtuvieron la mayor puntuación

individual. A continuación se presenta una interpretación del significado de dichas palabras en el contexto laboral, es decir, un perfil, considerando que esta palabra estímulo es parte del modelo mental de la tarea del grupo.

De acuerdo a su contexto, al pensar en el trabajo está consciente y le da importancia al trabajo en equipo. Sabe que tiene que hacer un esfuerzo en el trabajo. Tiene muy presente que por medio del trabajo obtiene dinero. El grupo o equipo del que forma parte es importante para su trabajo, así como, el equipo (instrumentos) que requiere para laborar. Está consciente de la relevancia de la responsabilidad en el trabajo. Sabe que en el trabajo hay que hacer. Identifica un sinónimo del trabajo mediante el concepto de laborar. Encuentra en el trabajo un motivo de superación. Tiene presente que el trabajo debe hacerse mejor o que requiere de un trabajo mejor. Por último, el trabajo le proporciona seguridad o espera que el trabajo que lleve a cabo sea seguro. Considerando el perfil se puede derivar los enunciados o proposiciones que se encuentran en el modelo mental con respecto a la palabra estímulo "**trabajo**". Ver figura 1.

Figura 1. Perfil de proposiciones o enunciados.



Fuente: elaboración propia.

Una conclusión general de este perfil muestra el predominio de elementos orientados al proceso de llevar a cabo el trabajo, más que a los resultados organizacionales que se alcanzan con el mismo, ya que no aparecen conceptos como eficacia, eficiencia y productividad entre otras; por otra parte, aunque aparece el aspecto colectivo del grupo debido al contexto, también aparecen en este perfil inquietudes individuales relacionadas con el trabajo provenientes de aspectos sociales culturales.

Tal como se mencionó con anterioridad, los elementos compartidos en el modelo mental no implican que los integrantes del equipo compartan todo. Sin embargo, en determinadas situaciones tienen en común cierto conocimiento proveniente de la cultura nacional o social.

### **Análisis de las 10 palabras más mencionadas por organización**

En este sentido, continuando con el análisis de las 10 palabras más mencionadas para la palabra estímulo "trabajo", ahora, se presenta un análisis de las 10 palabras más mencionadas, pero, por organización. La información que se analiza son las 10 primeras palabras que se mencionaron en cada organización, para buscar hasta qué grado se comparten los resultados más sobresalientes. Ver Cuadro 2.

*Cuadro 2. Las 10 primeras palabras de la palabra estímulo-trabajo por organización.*

A	B	C	D	E	F
en equipo	en equipo	esfuerzo	esfuerzo	equipo	en equipo
dinero	hacer	laborar	equipo	esfuerzo	meta
esfuerzo	esfuerzo	en equipo	dinero	dinero	banco
necesidad	trabajar	mejor	en equipo	en equipo	desarrollo
responsabilidad	laborar	equipo	responsabilidad	bienestar	compañeros
superación	responsabilidad	producción	superación	responsabilidad	hacer
calidad	dinero	limpio	seguridad	maquinaria	realización
obligación	empresa	seguridad	calidad	empresa	dinero
satisfacción	mejor	hacer	realización	familia	aprender
actividad	obligación	actividad	relacionar	laborar	esfuerzo

Fuente: elaboración propia.

Mediante el análisis de las palabras del cuadro 2 se obtiene el cuadro 3 en donde se presentan las palabras compartidas y su aparición en las seis organizaciones, solamente en cuatro o cinco, o en 3 o 2 empresas es solamente en una organización, con respecto a las 10 palabras más

mencionadas. El total de palabras diferentes que aparecen en el cuadro 3 son 29. De dichas palabras sólo dos aparecen en las seis empresas: en equipo y esfuerzo; la palabra dinero que aparece en cinco empresas y la palabra responsabilidad aparece en cuatro de ellas. Las demás palabras que se encuentran en el cuadro aparecen en tres, dos o en una empresa.

*Cuadro 3. Palabras compartidas de acuerdo en su aparición en todas las seis empresas hasta las que aparecen en una sola empresa, dentro de las 10 palabras más mencionadas con respecto a la palabra estímulo "trabajo".*

Primeras 10 palabras de todas las empresas	Palabras que aparecen en las 6 empresas	Palabras que aparecen en 4 o 5 empresas	Palabras que aparecen en 3 o 2 empresas	Palabras que aparecen en 1 empresa
En equipo	En equipo 6	Dinero 5	Equipo 3	Aprender
Esfuerzo	Esfuerzo 6	Responsabilidad 4	Hacer 3	Banco
Dinero			Laborar 3	Bienestar
Equipo			Actividad 2	Compañeros
Responsabilidad			Calidad 2	Desarrollo
Hacer			Empresa 2	Familia
Laborar			Mejor 2	Limpio
Superación			Obligación 2	Maquinaria
Mejor			Realización 2	Meta
Seguridad			Seguridad 2	Necesidad
			Superación 2	Producción
				Relacionar
				Satisfacción
				Trabajar

Nota: el número adjunto a las palabras representa el número de empresas que en las que aparecieron excepto en aquellas que sólo aparecen en una empresa.

Fuente: elaboración propia.

### **Comparación de las principales palabras en distintas categorías entre las organizaciones de mayor y menor desempeño, con respecto a la palabra estímulo-trabajo.**

Para la comparación en este apartado se tomaron como base las principales categorías en que se clasificó a la palabra estímulo-trabajo y en dichas categorías se utilizaron las palabras con mayor número de respuestas; este proceso se llevó a cabo para cada organización. Posteriormente, para utilizar porcentajes en la comparación se sumaron los valores en cada respuesta de las tres organizaciones, tanto en las de alto,

como en las de bajo desempeño. Lo anterior también, se llevó a cabo para cada una de las palabras estímulo que se incluyeron en cada categoría.

Las categorías que se incorporan en este estudio con respecto a la palabra estímulo-trabajo son las siguientes: 1) manera de llevar a cabo el trabajo. Actividades; 2) orientación hacia el trabajo. Actitudes; y 3) consecuencias positivas del trabajo. En las palabras incluidas en estas tres categorías, el análisis se llevó de la manera siguiente: primero, se calculó el coeficiente de similitud; segundo, se llevó a cabo un análisis de regresión y por último, un análisis de contenido comparativo entre ambos tipos de organización.

### **Categoría: manera de llevar a cabo el trabajo. Actividades**

*Cuadro 4. Categoría: manera de llevar a cabo el trabajo. Actividades.*

	Mayor desempeño %	Menor desempeño %		Mayor desempeño %	Menor desempeño %
actividad	8,64	3,39	hacer	10,39	12,02
aprender	6,13	2,74	limpio	5,25	3,39
bueno	1,53	1,05	mejor	9,74	6,77
calidad	5,58	6,69	orden	2,41	2,58
desempeño	7,00	4,52	produccion	5,80	3,63
diario	1,64	3,79	rapidez	0,98	1,94
esfuerzo	18,38	25,24	seguridad	6,67	6,53
fuerza	2,95	3,87	tiempo	2,41	1,53

Fuente: elaboración propia.

### **Índice de similitud.**

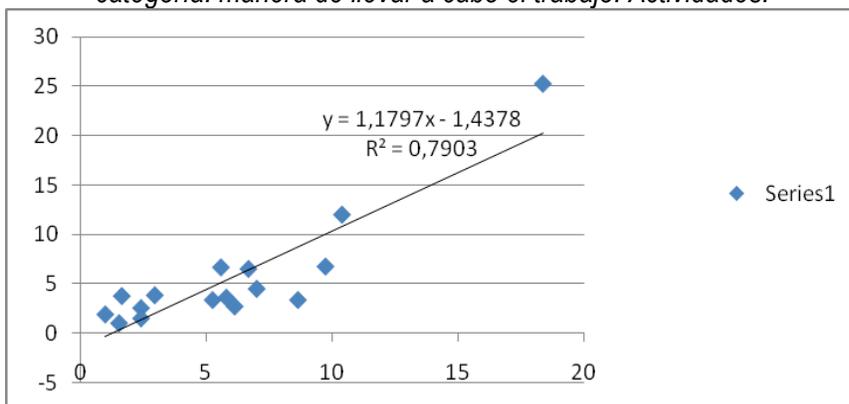
Con respecto al índice de similitud en esta categoría relacionada con las actividades en el trabajo, la comparación entre ambos tipos de organización (ver Cuadro 4) arrojó un índice de similitud ( $r$ ) con un valor de 0. 89, lo que puede interpretarse en el sentido de que los significados de dichas palabras son bastante parecidos entre los dos grupos. Si consideramos que las principales palabras compartidas en esta categoría reflejan la manera de hacer el trabajo, un aspecto concreto en la perspectiva de estos trabajadores, por lo tanto, es posible considerar que exista una coincidencia en su modo de pensar respecto a este tema.

## Análisis de regresión.

Otra manera complementaria de realizar el análisis de esta información consiste en llevar a cabo un análisis de regresión lineal al relacionar las palabras de ambos grupos considerando como variable "y" a las palabras mencionadas en las organizaciones de menor desempeño, y como variable x a las palabras mencionadas en las organizaciones de mayor desempeño. Este análisis se utiliza para establecer la similitud o diferencia entre los niveles de los dos variables. Ya que si son similares la línea arrancarí de la intersección igual a cero y su pendiente sería igual a uno. Si los anteriores valores no se presentan, entonces los niveles son diferentes.

En este caso, en la categoría de actividades en el trabajo, el resultado del ajuste se presenta en la Gráfica 1 de la cual se obtiene el siguiente coeficiente significativo ( $b = 1.18$ ;  $p = .000$ ). Este coeficiente significa que las palabras mencionadas por los miembros de las organizaciones de mayor desempeño tienen un mayor nivel que las del otro tipo de organización. Esta diferencia de un 18% puede interpretarse en el sentido de que en las organizaciones de mayor desempeño, las palabras mencionadas tienen comparativamente una mayor importancia para los miembros de este tipo de organizaciones.

Gráfica 1. *Análisis de regresión para las palabras de la categoría: manera de llevar a cabo el trabajo. Actividades.*

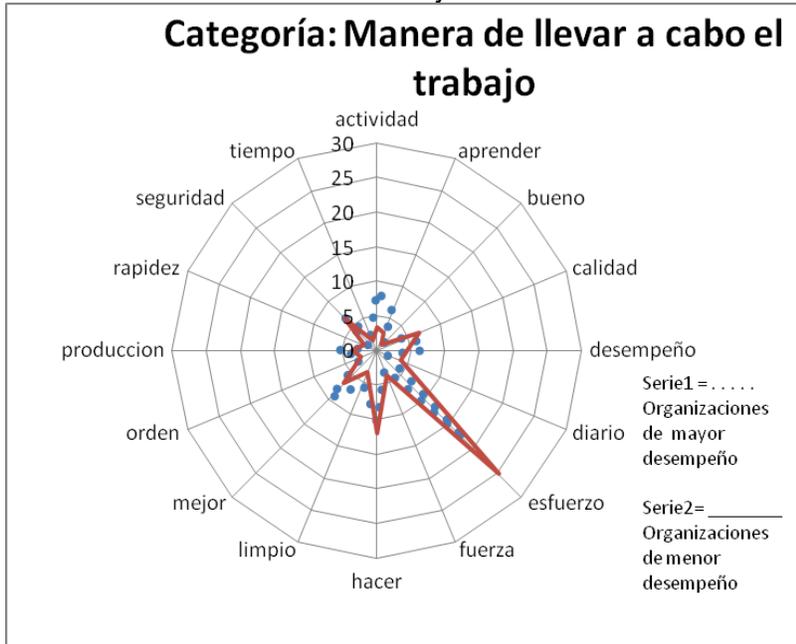


Fuente: elaboración propia.

**Análisis de contenido.**

El coeficiente de similitud presenta limitaciones (Díaz Guerrero & Szalay, 1993), las cuales pueden superarse por medio del análisis de contenido, este análisis ayuda a confirmar el predominio de los principales componentes en la percepción de los grupos. Este análisis se presenta en la Gráfica 2. Así encontramos el predominio de palabras como actividad, aprender, desempeño, limpio, mejor y producción en las organizaciones de mayor desempeño; en cambio, en las organizaciones de menor desempeño predominan las palabras tales como esfuerzo, hacer, calidad y fuerza. Por lo tanto, estos resultados del análisis de contenido refuerzan los resultados mencionados anteriormente, entre la diferencia entre organizaciones de mayor y menor desempeño y la mayor importancia que reflejan en su forma de pensar los integrantes de las organizaciones de alto desempeño.

Gráfica 2. Comparación gráfica para las palabras de la categoría: manera de llevar a cabo el trabajo. Actividades.



Fuente: elaboración propia.

## Categoría: orientación hacia el trabajo. Actitudes.

Cuadro 5. Categoría: orientación hacia el trabajo. Actitudes

	Mayor desempeño	Menor desempeño		Mayor desempeño	Menor desempeño
ayudar	2,02	2,93	necesidad	8,19	4,22
compromiso	4,82	5,77	obligación	5,97	7,06
conjunto	2,60	1,01	orgullo	2,41	1,01
constancia	1,73	1,47	puntualidad	4,05	3,57
cuidar	1,25	2,11	relacionar	0,87	3,39
cumplir	4,62	6,14	respeto	2,60	1,65
dedicación	3,08	3,76	responsabilidad	8,67	14,57
en equipo	39,40	35,01	unión	3,95	2,75
honestidad	3,76	3,57			

Fuente: elaboración propia.

### Índice de similitud.

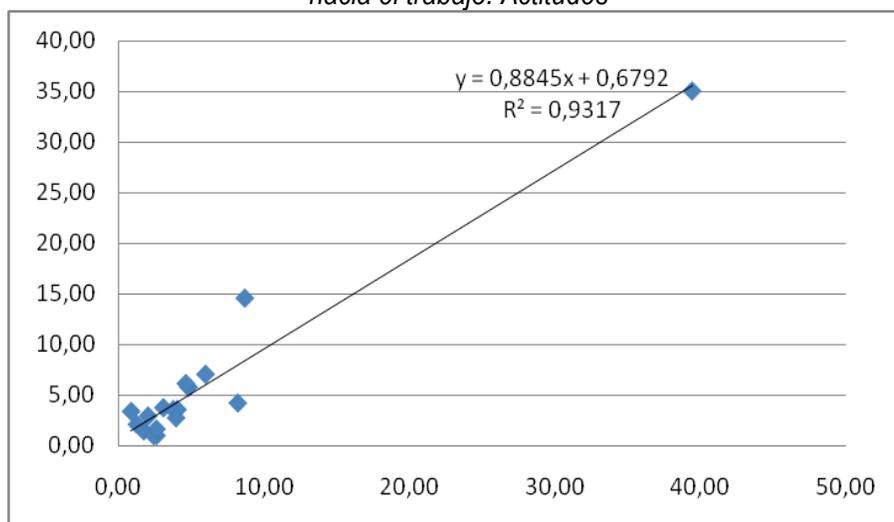
Con respecto al índice de similitud en esta categoría relacionada con las actitudes de en el trabajo, la comparación entre ambos tipos de organización (ver Cuadro 5) arrojó un índice de similitud ( $r$ ) con un valor de 0.97, lo que arroja como resultado que los significados de dichas palabras son prácticamente iguales entre los dos grupos. Si consideramos que las principales palabras compartidas en esta categoría reflejan de las actitudes en el trabajo, un aspecto con una orientación más abstracta en la perspectiva de estos trabajadores, por lo tanto, llama la atención que exista una coincidencia en su modo de pensar respecto a este tema.

### Análisis de regresión.

En el análisis de regresión, la categoría de orientación hacia el trabajo, el ajuste se presenta en la Gráfica 3, con un resultado significativo ( $b = 0.88$ ;  $p = .000$ ). Este coeficiente significa que las palabras mencionadas por los miembros de las organizaciones de menor de de desempeño tienen un mayor nivel que las del otro tipo de organización. El % de diferencia con

respecto a la unidad es posible interpretarlo, en el sentido de que las palabras mencionadas en las organizaciones de menor desempeño, tienen comparativamente una mayor importancia que para el otro tipo de organización. Las organizaciones de menor desempeño = y. Las organizaciones de mayor desempeño = x.

Gráfica 3. *Análisis de regresión para las palabras de la categoría: orientación hacia el trabajo. Actitudes*

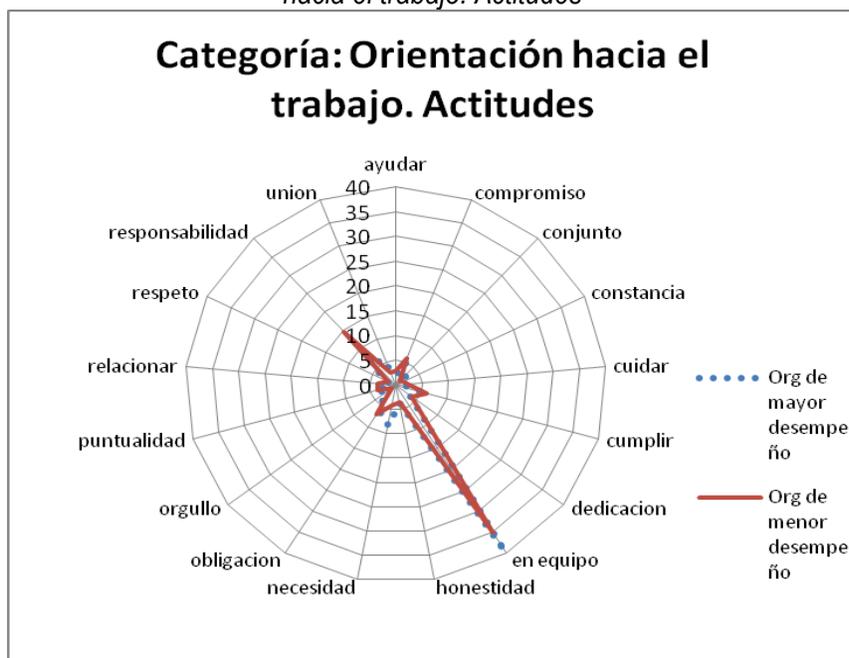


Fuente: elaboración propia.

### **Análisis de contenido.**

El análisis de contenido se presenta en la Gráfica 4. En este análisis encontramos el predominio de palabras como responsabilidad, obligación, cumplir, compromiso, y relacionar en las organizaciones de menor desempeño; en cambio, en las organizaciones de mayor desempeño predominan palabras tales como en equipo, necesidad, unión y conjunto. Por lo tanto, estos resultados del análisis de contenido respaldan los resultados mencionados anteriormente, entre la poca diferencia entre organizaciones de menor y mayor desempeño.

Gráfica 4. Comparación gráfica para las palabras de la categoría: orientación hacia el trabajo. Actitudes



Fuente: elaboración propia.

### Categoría: consecuencias positivas del trabajo.

Cuadro 6. Categoría: consecuencias positivas del trabajo

	Mayor desempeño	Menor desempeño
avanzar	3,41	1,35
bienestar	5,18	10,67
comida	2,72	1,72
desarrollo	10,63	4,79
dinero	23,16	28,10
estabilidad	5,04	6,50
futuro	1,91	1,47
ganar	4,22	5,03

	Mayor desempeño	Menor desempeño
logro	8,31	5,03
progresar	2,45	3,31
realizacion	8,45	9,57
salario	3,68	1,96
satisfaccion	8,86	5,15
superacion	10,76	12,27
sustento	1,23	3,07

Fuente: elaboración propia.

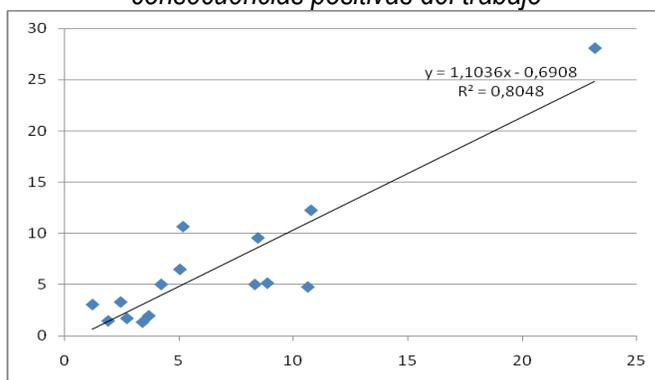
## Índice de similitud.

En esta categoría relacionada con las consecuencias positivas del trabajo, el índice de similitud resultado de la comparación entre ambos tipos de organización (ver Cuadro 6) arrojó un índice de similitud ( $r$ ) con un valor de 0.90, que refleja que los significados de dichas palabras son bastante parecidos entre los dos grupos. Esta categoría presenta la percepción de los resultados que se obtienen en el trabajo, incluyendo las expectativas del mismo mes, de esta manera, es este valor del índice hace posible que encontremos coincidencia en relación con este tema.

## Análisis de regresión.

En la categoría consecuencias positivas del trabajo, el resultado del ajuste se presenta en la Gráfica 5, de la cual se obtiene el siguiente resultado significativo ( $b = 0.90$ ;  $p = .000$ ). Este coeficiente significa que las palabras mencionadas por los miembros de las organizaciones de menor de desempeño tienen un mayor nivel que las de mayor desempeño. El % de diferencia con respecto a la unidad es posible interpretarlo, al igual que en la categoría de actitudes, en el sentido de que las palabras mencionadas en las organizaciones de menor desempeño, tienen comparativamente una mayor importancia que en las de mayor desempeño. Las organizaciones de menor desempeño =  $y$ . Las organizaciones de mayor desempeño =  $x$ .

Gráfica 5. *Análisis de regresión para las palabras de la categoría: consecuencias positivas del trabajo*

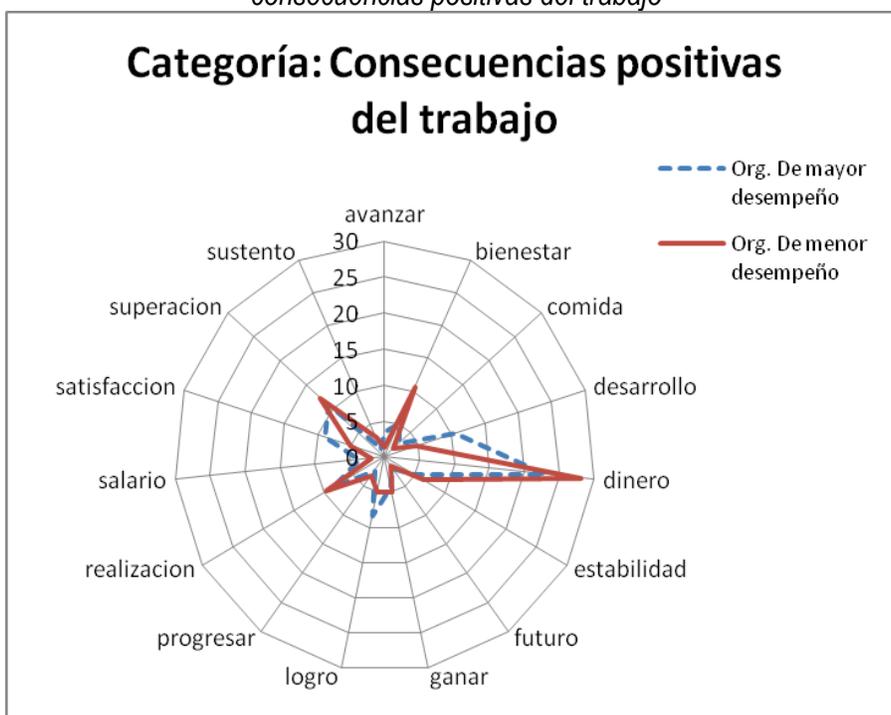


Fuente: elaboración propia.

## Análisis de contenido.

El análisis de contenido se presenta en la Gráfica 6. En este análisis encontramos el predominio de palabras como dinero, superación, bienestar, estabilidad, y sustento en las organizaciones de menor desempeño; en cambio, en las organizaciones de mayor desempeño predominan palabras tales como desarrollo, satisfacción, logro, salario y avanzar. Estos resultados reflejan diferencias que destacan en este análisis, con una orientación más tradicional, entre las percepciones de quienes integran las organizaciones de menor desempeño que de aquellos que forman parte de las de mayor desempeño.

Gráfica 6. Comparación gráfica para las palabras de la categoría: consecuencias positivas del trabajo



Fuente: elaboración propia.

## Resumen del análisis de resultados.

En la categoría relacionada con las actividades en el trabajo, se encontraron diferencias en la percepción de ambos grupos debido al valor del coeficiente de similitud (.89), así como del análisis de regresión lineal que arrojó como resultado, que los niveles de las palabras de las organizaciones de mayor desempeño fueron más altos comparativamente. Por último, el resultado en el análisis de contenido, las palabras más importantes mencionadas en las organizaciones de mayor desempeño, en general presentan una orientación moderna, en cambio, en el otro tipo de organización las palabras tienen una orientación tradicional.

En la categoría de actitudes en el trabajo, los resultados del análisis de similitud muestran una coincidencia en la comparación de ambos grupos, con un coeficiente de similitud de (.97), de igual manera, el análisis de regresión lineal arroja como resultado que las palabras mencionadas en las organizaciones de menor desempeño reflejan comparativamente una mayor importancia que las mencionadas en el otro tipo de organización. Por otra parte, el análisis de contenido encuentra en las palabras más importantes mencionadas en las organizaciones de menor desempeño, una orientación mixta entre lo tradicional y moderno, aunada a una orientación individual; en cambio, en las organizaciones de mayor desempeño la orientación es más moderna y colectiva.

La categoría de consecuencias positivas en el trabajo arrojó los siguientes resultados: una similitud de (.90) que significa un alto grado de coincidencia entre ambos grupos; el análisis de regresión lineal tuvo como resultado, al igual que la categoría de actitudes, que las palabras más mencionadas en las organizaciones de un menor desempeño tienen un mayor nivel que las mencionadas para el otro tipo de organización. En el análisis de contenido, las palabras más mencionadas en las organizaciones de menor desempeño en general tienen una orientación tradicional, en cambio, las de las organizaciones de mayor desempeño tienen una orientación moderna.

## Discusión

Los resultados presentados a lo largo de este trabajo establecen la base para la respuesta de la pregunta de investigación. Partiendo de la identificación del perfil de las 10 palabras más mencionadas en el grupo total con respecto a la palabra estímulos-trabajo, se identifican ya algunos aspectos de la influencia de la cultura nacional o social y de la diferencia entre una orientación tradicional en el trabajo y una moderna. Por una parte, las palabras más mencionadas reflejan una orientación hacia aspectos de cómo llevar a cabo el trabajo, ya que así lo reflejan las 10 primeras palabras, entre las cuales no se mencionaron conceptos como eficacia, productividad, desempeño, entre otras, que representan los resultados del trabajo. Por otra parte, destaca con la mayor predominancia el aspecto colectivo, el trabajar en equipo, lo cual es resultado del contexto en que se desenvuelven los participantes. . Por otra parte, de acuerdo a Mendoza Gómez (2010), palabras como dinero, esfuerzo, hacer y actividad, entre otras han formado parte de la perspectiva tradicional de visualizar el trabajo, lo cual tiene su antecedente en la cultura nacional de México y su historia de colonización.

Al profundizar en las palabras más predominantes por organización, es posible concluir que los elementos compartidos no tienen la misma importancia en las organizaciones estudiadas. Así, en la comparación por organización de las 10 palabras más mencionadas con respecto a la palabra estímulo-trabajo, se encontró que las mismas se comparten, sin embargo, solamente dos de ellas se encuentran en las seis organizaciones, de igual manera también dos palabras aparecen en cuatro o cinco organizaciones, en cuanto a las que aparecen en dos o tres empresas, éstas ascienden a 11, por último, a las que aparecen en una sola organización son 14, insistiendo en que el análisis se hizo solamente con las 10 primeras palabras que se mencionaron en cada organización. De esta manera, se comparten palabras, sin embargo, cada organización también destaca algunas palabras particulares, es decir, se comparten aspectos en general, pero, en cada organización también se comparten algunos aspectos que son diferentes entre las mismas organizaciones.

Una vez que se identifica lo que sí se comparte y lo que no entre las organizaciones participantes del estudio, se llevó a cabo la estimación de diferencias y similitudes entre las principales categorías de la palabra

estimulo-trabajo de las organizaciones clasificadas en mayor y menor desempeño, las cuales reflejan actitudes, actividades y consecuencias en y del trabajo. Los resultados obtenidos arrojaron similitudes y diferencias entre ambos tipos de organización, destacando la categoría de actitudes que mostró el mayor valor del índice de similitud entre las tres categorías, la categoría que le siguió fue la de consecuencias y muy cercana a esta estuvo la de actividades.

El análisis de regresión mostró que en cada categoría los niveles de las palabras fueron diferentes en cada una de las mismas con respecto al tipo de organización, así, tanto en las actitudes o como en las consecuencias a las organizaciones de menor tamaño tuvieran una mayor importancia y solamente en la categoría de actividades las de mayor importancia fueron las palabras de las organizaciones de mayor desempeño. El análisis de contenido arrojó prácticamente para las tres categorías que las organizaciones de mayor desempeño tienen una perspectiva más moderna y por lo tanto como se señaló anteriormente con una influencia mayor de la organización; en cambio, las organizaciones de menor desempeño las palabras que predominaron más fueron de una orientación tradicional, lo que representa una mayor influencia de lo social.

Los resultados mencionados en los párrafos anteriores dejan constancia de los distintos elementos que conforman la respuesta a la pregunta de investigación planteada y que establecen que en este estudio se pudo lograr el objetivo de identificar y similitudes y diferencias en la cultura laboral mexicana. Por lo tanto, la información analizada en este trabajo, nos permite alcanzar el objetivo del mismo, así como responder a la pregunta de investigación que se derivó de dicho objetivo, en el sentido de que los elementos relevantes compartidos en el modelo mental presentan influencia de la cultura social o nacional que se reflejan en diferencias y similitudes en la cultura laboral mexicana.

Lo anterior establece la posibilidad de una conclusión: las organizaciones de mayor desempeño influyen más en la forma de pensar sobre el trabajo en los miembros de los equipos y por lo tanto estos presentan una orientación más moderna influida por lo organizacional. De esa manera, la conclusión opuesta puede presentarse para las organizaciones de menor desempeño en donde la cultura social influye en las orientaciones tradicionales de los trabajadores.

Organizando las tres categorías en una perspectiva de insumo, proceso y producto, o en dónde las actitudes forman parte de los insumos al trabajar, las actividades forman parte del proceso de trabajar y las consecuencias son en el resultado de participar en el trabajo, es posible señalar para los dos tipos de organizaciones, que en las organizaciones de alto desempeño, la influencia organizacional es mayor en la manera de hacer el trabajo lo que genera en las mismas y en la manera de pensar de los trabajadores una orientación moderna. En cambio, en las organizaciones de menor desempeño la influencia social es mayor en las actitudes y en las consecuencias del trabajo, encontrando de esta manera una mayor influencia de la cultura social en la cultura laboral mexicana, lo cual se presenta en las diferencias y similitudes.

En esta investigación, se buscó responder a la exhortación de continuar en la identificación de la cultura laboral del empleado y trabajador mexicano a nivel de organización, de su contexto y de las características tecnológicas de la misma (Mendoza Gómez 2010).

La limitación de este trabajo de investigación se encuentra en el nivel de abstracción en el que se desarrolla, en este caso, por la utilización de las respuestas a una sola palabra estímulo: **trabajo**. Los resultados anteriores tienen una implicación práctica para las organizaciones mexicanas y sus equipos de trabajo, en el sentido, de que entre más influya la organización en la manera de hacer el trabajo, mediante una perspectiva moderna puede lograr un desempeño mayor. Por otra parte, es necesario continuar investigando con mayor profundidad y en mayor escala en la manera de pensar de los trabajadores mexicanos.

## Referencias

- Alvesson, M. (2005). Understanding organizational culture. Wiltshire, UK: Sage Publications.
- Bar-Tal, Daniel. (1990). Group Beliefs: A conception for Analyzing Group Structure, Processes, and Behavior. USA. Springer-Verlag.
- Cannon-Bowers, J. A., Salas, E., & Converse, S. A., (1993). Shared mental models in expert team decision making. En Individual and group decision making, by N. J. Castellan, Jr. (Ed.), Hillsdale, NT- Fribaurn.

- Dávila, A. & Martínez, N. (1999). "Un acercamiento crítico al concepto de cultura organizacional: Implicaciones para su estudio en organizaciones latinas". En A. Dávila & N. Martínez (Eds.), *Cultura en organizaciones latinas: Elementos, injerencia y evidencia en los procesos organizacionales*. (Cáp. 1), México. Siglo XXI.
- De la Cerda, J. & Núñez, F. (1998). *La administración en desarrollo: Hacia una nueva gestión administrativa en México y Latinoamérica*. México. Editorial Diana. Instituto Internacional de Capacitación y Estudios Empresariales.
- Díaz-Guerrero, R. & Szalay, L., (1993). *El mundo subjetivo de Mexicanos y Norteamericanos*. México: Trillas.
- Díaz-Guerrero, R. 1994. *Psicología del Mexicano: Descubrimiento de la Etnopsicología*. (6ª. Ed.) México. Trillas.
- Gahan, P. & Abeysekera, L., (2009) What shapes an individual's work values? An integrated model of the relationship between work values, national culture, and self-construal. *The International Journal of Human Resources Management*, 20, (1), 126-147.
- Guadarrama Olivera, R. (2000). La cultura laboral. En De la Garza, E. (coord.). *Tratado latinoamericano de sociología del trabajo*. 213–242. México. COLMEX, FLACSO, UAM y FCE.
- Hofstede, G. (1997) *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York: McGraw-Hill USA.
- Inglehart, R., Halman, L. y Welzel, C. (2004). Introduction, En Inglehart, R., Basáñez, M., Díez-Medrano, J., Halman, L. & Luijkx, R. (Eds.) *Human Beliefs and Values: A cross-cultural sourcebook based on the 1999-2002 values surveys*. 1-20. México. Siglo XXI Editores.
- Jamrog, J. J. Vickers, M., Overbolt, M. H. & Morrison, C. L. (2009). High-Performance Organizations: Finding the elements of excellence. *People & Strategy* 32(1) 29-38.
- Kras, E. (1995). In Kras, E., Millan, J., Jacques, D., & Fish, A. M. *Dialogue - Doing Business in Mexico: The Human Resource Challenges*. *Ivey Business Quarterly*. 60: (2) 14.
- LeVine, R. A. (1984) Properties of culture: an ethnographic view. En Shweder, Richard; LeVine, Robert. (Eds.) (67-87). "*Culture Theory: Essays on mind, self, and emotion*" Cambridge University Press. Cambridge.
- Mathieu J. E., Heffner, T., Goodwin, G., Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (2000). The influence of shared mental models on team process and performance. *Journal of Applied Psychology*. 85: (2), 273-283.
- Mendoza Gómez, J. (2005). *Toward a Group Empowerment Model in Mexican Organizations. A Structural Equation Modeling Approach*. ITESM. Monterrey, N.L. (Disertación Doctoral)
- Mendoza Gómez, J. (2010). Permanencia y Evolución de la Cultura Laboral en México. El Marco de Referencia o Modelo mental de trabajadores en Organizaciones Mexicanas. *INNOVACIONES DE NEGOCIOS*. Vol. 7, 1. 105-137.

- Mendoza Gómez, J. y Rositas Martínez, J. (2011) La cultura organizacional como marcos de referencia compartidos: La identificación y caracterización de una subcultura en la organización mexicana. Ponencia presentada en el XV Congreso Internacional de la Academia de Ciencias Administrativas A. C (ACACIA). Veracruz: Universidad Veracruzana.
- Mohammed, S. & Dumville, B. C. (2001). Team mental models in a team knowledge framework: Expanding theory and measurement across disciplinary boundaries. *Journal of Organizational Behavior*; 22, 289
- Mowday, R. T., & Sutton, R. I. (1993). "Organization behavior: Linking individuals and groups to organization context". En L. Porter & M. Rosensweig (Eds.), *Annual review of psychology*, vol. 44: 195-229. Palo Alto, CA.
- Rositas Martínez, J. y Mendoza Gómez, J. (2010). Estudio exploratorio comparativo sobre prácticas administrativas entre empresas grandes y pymes en el area Metropolitana de Monterrey: Estrategias, Calidad, Competencias, Compensaciones y Participación del RH. Ponencia presentada en el XIV Congreso Internacional de la Academia de Ciencias Administrativas A. C (ACACIA). Monterrey: EGADE, ITESM.
- Shweder, R. A. (1984) Anthropology's romantic rebellion against the enlightenment, or there's more to thinking than reason and evidence. En Shweder, Richard; LeVine, Robert. (eds.) (27-64) "Culture Theory: Essays on mind, self, and emotion" Cambridge University Press. Cambridge.
- Singh, N. (2004). From cultural models to cultural categories: A framework for cultural analysis. *The Journal of Academy of Business*. 95-101.
- Suárez-Núñez, T. Gamboa, S., & López, L. (1998). Estrategia, estructura y cultura en la pequeña empresa mexicana. In De la Cerda, J. y Núñez, F. (1998). *La administración en desarrollo: Hacia una nueva gestión administrativa en México y Latinoamérica*, 117-149. México: Editorial Diana. Instituto Internacional de Capacitación y Estudios Empresariales.
- Szalay, L. B. & Deese, J. (1978). *Subjective Meaning and Culture: An Assessment through World Associations*. USA: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Szalay, L. B. (s/f). *An Indepth Analysis of Cultural/Ideological Belief Systems*. *The Mankind Quarterly*. 71-100.
- Szalay, L. B., Strohl, J. B., & Doherty, K. T. (1999). *Psychoenvironmental Forces in Substance Abuse Prevention*. New York. Kluwer Academic / Plenum Publishers.
- Tindale, R. S. & Kameda, T. (2000). 'Social sharedness' as a unifying theme for information processing in groups. *Group Processes & Intergroup Relations*. 3: (2), 123-140.