

**Permanencia y evolución de la cultura laboral en México.  
El marco de referencia o modelo mental de trabajadores en  
organizaciones mexicanas.  
(Permanence and evolution of Mexican work culture.  
The frame of reference or mental model of workers in  
Mexican organizations)**

**Joel Mendoza**

UANL, San Nicolás, N.L., 66450, México, joelmen@prodigy.net.mx

**Key words:** Associative group analysis, frame of reference or mental model, Mexican work culture, permanence and evolution

**Abstract:** In this paper, the results of a study about the permanence and evolution of Mexican work culture are presented, by utilizing the frame of reference or mental model of workers in Mexican organizations. To obtain this frame of reference the method of Associative Group Analysis was used. Through the comparison of the study of these workers' frame of reference or mental model with other related studies, results are presented about the permanence and evolution of work culture among the duality tradition-modernity. The conclusions of the study back up an evolution of Mexican work culture.

**Palabras Clave:** Análisis asociativo grupal, cultura laboral mexicana, marco de referencia o modelo mental, permanencia y evolución

**Resumen:** En este trabajo se presentan los resultados de un estudio sobre la permanencia y evolución de la cultura laboral mexicana, utilizando el marco de referencia o la forma de pensar de trabajadores de organizaciones mexicanas sobre el trabajo. Este marco de referencia fue obtenido mediante la metodología del Análisis Asociativo Grupal (AAG). Mediante la comparación de este marco de referencia o modelo mental con otros estudios relacionados al aspecto laboral, se presentan estos resultados sobre la permanencia y evolución de la cultura laboral en la dualidad tradición-modernidad. Las conclusiones obtenidas respaldan la evolución de la cultura laboral.

## Planteamiento del problema

En este trabajo se presentan los resultados de un estudio sobre la permanencia y evolución de la cultura laboral mexicana, mediante la utilización del marco de referencia o la forma de pensar de trabajadores de organizaciones mexicanas sobre el trabajo. Aún cuando existen avances en el estudio de la cultura del trabajo en México es posible identificar en dichos estudios, una dualidad tradicional- modernidad, esta dualidad entendida como un continuo en el que podemos identificar la permanencia y evolución de la cultura del trabajo entre los opuestos de la misma (Dela Cerda y Núñez, 1998; Kras, 1995). Esta dualidad tradición-modernidad se ve reflejada en la relación de la cultura social con la cultura laboral. Este estudio permite continuar avanzando en la clarificación de la tendencia de la cultura de trabajo, con respecto a dichas corrientes.

La teoría de la modernización (Inglehart, Halman y Welzel, 2004) arroja una explicación a esta dualidad; ya que de acuerdo a esta perspectiva, el nivel de desarrollo económico del país en que viven las personas genera diferentes valores y actitudes. Aún cuando esta relación no es lineal y presiona hacia un cambio sociocultural, cada sociedad permanece y es única, lo que significa que los cambios culturales incluyen no solamente los factores económicos, sino también los factores políticos, sociales, y tecnológicos. Otra influencia que esta teoría considera en la variación cultural, es la siguiente: en la medida que puede existir una fuerte expansión de la educación formal, la cual busca respaldar una fuerza de trabajo, capacitada y especializada, se presentan cambios en la estructura de la fuerza de trabajo, (Inglehart, et al., 2004).

En esta misma argumentación, mediante una perspectiva sociológica, se ha propuesto que el enfoque cultural del trabajo es el resultado de una reacción a la modernización industrial y a la urbanización posteriores a la segunda guerra mundial; en aquel momento, la preocupación era la repercusión del cambio industrial en los aspectos culturales y humanos y su efecto en el destino de las personas (Guadarrama Olivera, 2000). Así, Guadarrama Olivera, (2000), plantea que la evolución del concepto cultura laboral pasa por la transformación de la cultura de los obreros, de un grupo social solamente, a un concepto más amplio que es la cultura desarrollada en

un espacio social, un entorno en el que dichos integrantes pertenecen a diferentes grupos sociales y desarrollan relaciones de trabajo.

En relación a los conceptos culturales de permanencia y evolución, es necesario señalar la existencia de una diferencia cultural entre los supuestos o creencias básicas culturales, las cuales permanecen en el interior de los individuos y no es fácil que salgan a la luz, con los aspectos de conducta que también responden a las características individuales; los cuales el individuo exterioriza en su comportamiento, de tal manera que ante esa diferencia, la cultura a nivel de la conducta del individuo muchas veces nos parece que es diferente y variada (LeVine, 1984).

Considerando esta diferencia, los conceptos de permanencia y evolución de la cultura deben ser valorados en términos de los supuestos o creencias básicas de las personas que integran dicha cultura; en este caso, es importante buscar e identificar estas características profundas de lo que piensan los trabajadores con respecto al trabajo para poder establecer los cambios que puedan existir en los conceptos de permanencia y evolución.

El estudio de la cultura de trabajo se ha concentrado en diferentes variables. Por ejemplo, en la estructura de un estudio sobre cultura del trabajo en México se han identificado los siguientes elementos: características personales del trabajador, expectativas y necesidades del trabajador, motivos, características del trabajo y de la organización, inversión personal en el trabajo, resultados y recompensas del trabajo, así como actitudes resultantes de las actuales condiciones (Dela Cerda y Núñez, 1998).

La estructura anterior caracteriza de una manera amplia los aspectos que integran la cultura de trabajo; sin embargo, en su estudio no se ha utilizado las formas compartidas de pensamiento que también caracterizan a dicha cultura y son sujetas a la influencia de la cultura nacional (Dela Cerda y Núñez, 1998). La utilización de formas compartidas de pensamiento o marcos de referencia en donde se capta la percepción subjetiva de los trabajadores, de acuerdo a Díaz Guerrero y Szalay, (1993) puede ser complementada por otro tipo de estudios, como encuestas en donde también se capta la opinión de los trabajadores y esta complementariedad permite explicar con mayor profundidad el fenómeno a estudiar.

## **Objetivo de la investigación**

Por lo anterior, el objetivo de este trabajo es establecer la permanencia y evolución de la cultura laboral en organizaciones mexicanas, en la perspectiva tradición-modernidad, mediante la comparación de diversos instrumentos que captan la percepción y opinión de los trabajadores.

En este estudio, se utiliza en forma comparativa el marco de referencia con respecto al trabajo de los integrantes de organizaciones mexicanas. Este marco de referencia proviene de la utilización de la metodología AAG (Díaz Guerrero y Szalay, 1993), la cual se explica más adelante; él cual primero, es comparado con dos encuestas orientadas a identificar los valores del trabajador, así como, un estudio previo que también identifica las percepciones subjetivas sobre el trabajo y que utiliza la misma metodología AAG para identificar dichas percepciones. Mediante la comparación que se desarrolla entre los anteriores estudios se busca contestar la siguiente pregunta de investigación.

## **Pregunta de investigación**

Una pregunta de investigación se deriva de este objetivo: ¿Es posible señalar que la cultura laboral mexicana ha evolucionado en la dualidad tradición-modernidad?

Para contestar la pregunta de investigación, este estudio presenta una revisión de literatura de la cultura del trabajador en México en la perspectiva tradición-modernidad. Luego, se presenta un estudio que servirá de base de comparación y antes de presentar los resultados, se discute el método AAG, en el que se incluyen el enfoque psicológico y subjetivo del significado cultural y el proceso de asociación, y el contexto en que fue utilizado, así como, el desarrollo de las palabras estímulo; después de esta revisión se presentan los resultados del estudio. Enseguida, se presenta la primera etapa de comparación del estudio mencionado, con otros tres estudios. Posteriormente, en la segunda etapa se hace una comparación más profunda entre los estudios que utilizan la metodología AAG. Finalmente, se presentan las conclusiones.

## **La cultura del trabajador en México**

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). Tomando como base estas explicaciones, a continuación se presenta una descripción amplia de esta cultura del trabajador. En esta descripción, se encuentran dos perspectivas temporales que reflejan dichas características culturales. En la primera de ellas, se presenta una orientación tradicional en los aspectos reportados. En la otra, con información más reciente, la orientación de la cultura laboral del trabajador que refleja características tanto tradicionales como modernas.

### **Perspectiva tradicional**

En la primera perspectiva tradicional se encuentra el reporte de varios estudios analizados por Dela Cerda y Núñez (1998: 176-181); ellos encontraron evidencia que refleja principalmente dicha orientación, la cual proviene del reporte de varios estudios realizados entre los años cincuenta y los ochenta del siglo pasado. Con respecto a dichos hallazgos, señalan la necesidad de considerarlos con cierta precaución para evitar generalizaciones inapropiadas, así, a continuación se presenta una síntesis de los aspectos reportados por Dela Cerda y Núñez (1998: 176-181):

El mexicano no se valora, ni en relación consigo mismo, ni con respecto a los demás (Díaz Guerrero, 1975). El trabajador mexicano no tiene grandes expectativas, trabaja para mantener a su familia, su necesidad de seguridad prevalece sobre otro tipo de necesidades (Slocum, 1971). El mexicano busca las recompensas materiales y la seguridad de contar con el trabajo; además, el status social que representa el trabajo tiene una gran importancia para el mexicano (Fayerweather, 1959).

El trabajador mexicano se inclina a necesidades superiores como oportunidad de sobresalir, la posibilidad de desarrollar sus propias ideas, seguridad en el empleo, un lugar de trabajo limpio, entre otros aspectos (Arias Galicia, 1963). Al trabajador urbano de los años sesenta, lo que más le gusta del trabajo son las posibilidades de ascenso, de aprendizaje y de seguridad de tener el trabajo, que el trabajo sea interesante, las condiciones del mismo adecuadas, un salario satisfactorio y una buena relación con el jefe (Kahl, 1968). La satisfacción de trabajadores de línea y de supervisores en la industria estaba relacionada con las oportunidades de ascenso, en cuanto a la movilidad interna, los factores importantes fueron las destrezas administrativas y los conocimientos, en cambio, las relaciones interpersonales no fueron relevantes (Otalora, 1979).

Una organización mexicana en la que se presentan condiciones de dominación y de dependencia inhibe la capacidad de logro de sus trabajadores, (Andrews, 1967). La principal característica valorada en un trabajador mexicano es la responsabilidad, luego el ser activo, enseguida, el ser inteligente, ordenado y puntual; y las 5 cinco características más relevantes de un buen compañero para los mexicanos son las siguientes: honesto, cooperativo, amigable, confiable y trabajador (Alducin, 1986).

De esta síntesis es posible señalar las características tradicionales en la cultura del trabajo, tales como: necesidad de seguridad, la búsqueda de recompensas materiales, el estatus social que representa el trabajo, un salario adecuado, una buena relación con el jefe, entre otras. Aunque también se mencionan situaciones que no caracterizan plenamente a lo tradicional, como son: que las relaciones interpersonales no sean relevantes, que en la movilidad interna se tome en cuenta las destrezas y los conocimientos. Aún con estas orientaciones contradictorias, lo que deja la lectura de la anterior síntesis es una orientación tradicional hacia el trabajo.

### **Perspectiva tradicional/moderna**

En la segunda perspectiva, que se presenta a continuación, se muestran características de la cultura laboral del trabajador mexicano, en las cuales se reflejan tanto la orientación tradicional, como una perspectiva más actual y moderna del trabajador, tanto de estudiosos mexicanos como extranjeros.

**J. Mendoza**

En cuanto a las características personales del trabajador se ha encontrado lo siguiente: en un estudio sobre compromiso, el trabajador mexicano se muestra comprometido en relación con la satisfacción en el trabajo, con la participación en el mismo y con aspectos demográficos como la edad y la antigüedad. Entre los hallazgos, también se reporta que no se encuentra relación entre el compromiso con el nivel de educación de los trabajadores. (Harrison & Hubbard, 1998). En cuanto a la ubicación geográfica, se reconoce la existencia de diferencias entre los trabajadores mexicanos (Rodríguez y Ramírez-Buendía, 1992).

En relación con los motivos, expectativas y necesidades del trabajador se ha reportado lo siguiente: el trabajador muestra aspectos de afiliación, por su familia, por deber, lo que refleja una perspectiva de aguantar y sobrellevar la vida. (Díaz-Guerrero, 1994). En un estudio de factores que afectan la motivación de trabajadores en la industria del calzado en el estado de Jalisco, el principal motivador fue extrínseco, expresado como la necesidad de ganar más. Otro motivador es la situación de que no falte trabajo, así como, la libertad para realizarlo (Arechavala y Madrigal, 1999).

En el aspecto de la dedicación personal en el trabajo se encuentran los siguientes planteamientos: los mexicanos con mayor edad se comprometerán más en el trabajo debido a que la experiencia es muy valorada por los mexicanos. De igual manera, se espera que a mayor antigüedad en el trabajo, mayor sea el compromiso de los trabajadores mexicanos, debido a que se encuentran involucrados y han tenido un mayor contacto con los valores y las tradiciones de la organización (Harrison & Hubbard, 1998).

En las características del trabajo y de la organización se señala lo siguiente: el trabajador mexicano será menos productivo debido a la centralización de las decisiones (Pelled & Xin, 1997). Por otra parte, en una comparación de plantas automotrices norteamericanas y europeas en la que se incluyó una planta mexicana, se identificaron los siguientes aspectos: el trabajador mexicano no está calificado debido a un bajo nivel de habilidades y a un bajo nivel de actividades de desarrollo de personal (Wilkens & Pawlowsky, 1997).

En cuanto a los resultados y recompensas del trabajo se encuentra lo siguiente: el trabajador mexicano da más valor a los ingresos del trabajo y a las promociones en el mismo. De esta manera, el trabajador mexicano

desarrolla una alta productividad en relación con dichos aspectos, así como, con la realización de reuniones sociales. (Pelled & Xin, 1997)

En relación con las actitudes resultantes se encuentra lo siguiente: un estudio de los procesos psicológicos mediante los cuales los trabajadores mexicanos se involucran, señala que dicha involucración está determinada por factores sociales y por factores personales. En ese sentido, se identifican seis conductas que se relacionan con la involucración, la cual es definida como una adhesión dinámica y activa a la organización. Estas conductas se reflejan en los siguientes aspectos: trabajar mejor, con compromiso y responsabilidad, echarle más ganas, interesarse y superarse, participación activa e iniciativa y convencimiento.

Las mencionadas conductas están relacionadas con los siguientes elementos afectivos: la satisfacción, el sentirse bien, el sentirse feliz y alegre, el sentirse contento, así como, orgulloso (Castañeda, 2001). En otro estudio relacionado con las actitudes, se esperaba una relación negativa entre participación y compromiso en los trabajadores mexicanos, y resultó lo contrario. Otra relación no esperada fue la relación positiva entre compromiso y efectividad, aspectos que se explican por la presión modernizadora del contexto actual de las organizaciones mexicanas (Harrison & Hubbard, 1998).

Las características mencionadas anteriormente presentan aspectos tradicionales de la cultura del trabajo, cuando se menciona que los trabajadores trabajan por aspectos de afiliación, relacionados con su familia, con el deber, cuando la motivación es extrínseca en relación por ganar dinero, de igual manera, al mencionarse la seguridad en el trabajo; también, al mencionarse su baja calificación en habilidades y desarrollo. Por otra parte, se mencionan características consideradas como modernas tales como: compromiso del trabajo, la involucración en el mismo, la relación entre compromiso y efectividad, la relación entre la antigüedad, y la experiencia con el compromiso, así como, conductas como trabajar mejor, interesarse y superarse y participación activa e iniciativa. Además aspectos afectivos, tales como: sentirse bien al trabajar, de igual manera sentirse feliz, alegre y contento, además de orgulloso del trabajo.

Los anteriores estudios permiten concluir que la cultura laboral del trabajador mexicano ha presentado cierto grado de evolución, tal como se observó en cada una de las dos perspectivas mencionadas: tradicional y



tradicional/moderna. Sin embargo, la misma información refleja cierto grado de permanencia de la cultura laboral. Esta permanencia aparece tanto en la perspectiva nacional, como en la extranjera en los estudios revisados arriba. Después de esta revisión de literatura sobre la cultura del trabajo en México, es necesario presentar los resultados generales del estudio y la metodología utilizada en el mismo, que será la base de comparación con otros estudios, para conseguir el objetivo de este trabajo, tal como se verá más adelante en este trabajo.

### **Metodología de percepción subjetiva: análisis asociativo grupal (AAG)**

El Análisis Asociativo Grupal (AAG) es una metodología que busca detectar las creencias subjetivas de los individuos participantes en un estudio. Esta metodología se enfoca al significado cultural desde las perspectivas psicológicas y subjetivas, en este aspecto, mediante el proceso de asociación verbal busca incorporar la percepción de los individuos. A continuación se presentan algunos fundamentos del enfoque psicológico y subjetivo, así como, del proceso de asociación verbal. Posteriormente, se presenta en qué consiste y cómo se utiliza este método (AAG).

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

Una manera de identificar los significados compartidos que se convierten en marcos de referencia o modelos mentales de los integrantes de una cultura, puede llevarse a cabo mediante el modelo de creencias culturales e ideológicas (Szalay, s/f). 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 o modelo mental, es decir, la persona ha llevado a cabo un proceso cognitivo, 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 (Szalay, s/f). Estos sistemas de representación subjetiva coinciden con una perspectiva cultural identificada como situada o no racional en la que el contexto influye de

manera significativa en la formación de las creencias (Johnson, 2003). Esta representación subjetiva se consigue por medio de la asociación verbal.

### **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. Un elemento importante del significado subjetivo se encuentra en lo que anticipan las personas al responder al estímulo, al estar esta anticipación influida por las emociones; la misma refleja un aspecto que no necesariamente encaja en la lógica y que mediante su representación psicológica influye en la conducta 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 (Szalay & Deese, 1978).

Ahora bien, la asociación presenta una manera incompleta de decir algo; entonces, el significado aparece de manera parcial reflejando una razón muy específica por la cual las personas reaccionan a un estímulo, así, la respuesta de asociación puede considerarse como un tipo de enunciado que refleja aspectos de la cultura o del contexto de la persona que realiza la asociación de palabras (Szalay & Deese, 1978).

Es claro, que las 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, y esto requiere tomar en cuenta la existencia de otra información que permita precisar dicho significado. Esta situación de considerar que las asociaciones expresan enunciados o proposiciones tiene un carácter lingüístico, que le da sentido a las asociaciones sobre un asunto o concepto particular y a la vez aporta una medición del significado para cualquier concepto (Szalay & Deese, 1978).

### **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.

Algunas de las características de este método son las siguientes: a) un enfoque de inferencia, ya que no se hacen preguntas directas a las personas; b) una tarea de asociación de palabras que no es considerada como intrusiva; y, c) es más profundo que otros métodos directos de evaluación de actitudes y creencias (Díaz Guerrero & Szalay, 1993; Szalay, Strohl, & Doherty, 1999).

El método del 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 se realiza de acuerdo a los temas de interés de la investigación. La técnica consiste en entregar una tarjeta a las personas entrevistadas por cada una de las palabras estímulo, darles un minuto para que escriban todas las palabras que asocien con la misma, así este procedimiento se repite para cada una de las demás palabras estímulo seleccionadas. Los datos demográficos están relacionados por medio de una clave en las tarjetas (Díaz Guerrero & Szalay, 1993).

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, esto es, 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. Szalay, et al., (1999), en este sentido, reportan estabilidad en las respuestas en una aplicación previa de este método al comparar dos momentos con un mismo grupo. Los coeficientes de estabilidad obtenidos produjeron puntuaciones para los distintos lugares que se describen a continuación. A partir del primer lugar obtuvieron 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.

Vale la pena mencionar que Díaz Guerrero & Szalay, (1993) en relación con el método AAG, establecen una diferencia entre la representatividad estadística de una muestra con la representatividad cultural de la muestra, para subrayar la importancia de esta última. Enfatizan la necesidad de buscar dicha representatividad cultural para la identificación de los elementos culturales de la parte de la población que se busca estudiar; y

a la mención de que una muestra representativa al enfocarse a las características mejor distribuidas y más compartidas representa dichas características de una manera distinta, lo que impide identificar plenamente los aspectos culturales, tales como las percepciones y los significados que se busca encontrar.

### **Estudio de campo**

La información utilizada en este reporte forma parte de la base de datos de una investigación sobre equipos de trabajo (Mendoza Gómez, 2005). En la misma, una de las variables utilizadas fue el modelo mental compartido por los miembros de los equipos. Para obtenerlo se utilizó el método de AAG. Sin embargo, las asociaciones de palabras obtenidas en aquella 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 una investigación diferente, que tiene el propósito de obtener los significados subjetivos que integran el modelo mental o marco de referencia de los integrantes de los equipos de trabajo, en los contextos de la cultura social, laboral (motivo de este estudio), organizacional y de grupo, por medio del método AAG.

### **Desarrollo de las palabras-estímulo**

Para el desarrollo de las palabras estímulo, se revisó y tomó como base la literatura académica del modelo mental compartido. De acuerdo a los cuatro tipos de modelos mentales identificados, dos de ellos muestran las características relacionadas con la tarea del grupo. 1) El modelo de tecnología/maquinaria que se encuentra asociado con la familiaridad con las funciones y operaciones de la tecnología/maquinaria utilizado por el grupo. 2) El modelo de trabajo/tarea relacionado con los enfoques y procedimientos para el desempeño de la tarea. Los otros dos muestran las características relacionadas con el funcionamiento del equipo o grupo. 3) El modelo de la interacción en el equipo conectado con el compartir, de manera que los miembros pueden coordinar actividades y tener una comunicación efectiva. 4) El modelo de conocimiento de los miembros del equipo relacionado

precisamente, con el conocimiento, talentos, predilecciones e inclinaciones, de los miembros del mismo. (Cannon-Bowers, Salas, & Converse, 1993).

En el desarrollo de las palabras estímulo, se tomó en cuenta los tipos de modelos mentales identificados con anterioridad, 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**

De esta manera, a continuación se describe el procedimiento utilizado para obtener esta información. 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. De esta manera, se tuvo contacto con varias organizaciones, de las que se tenía conocimiento que en su estructura de trabajo utilizan grupos o equipos de trabajo, en su función de operaciones/producción.

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. Una de estas organizaciones permitió la recopilación en dos de sus plantas, de manera que en la información analizada se presentan e identifican, seis empresas.

### **Datos demográficos**

A continuación se presenta un resumen de los datos demográficos, con las principales características de los 672 miembros de los equipos que

trabajan en la elaboración de un producto o en la prestación de un servicio en 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 7 años. El promedio de años de experiencia en su puesto es de 4 años; por último, el promedio de años de trabajar en equipos es de 5 años y medio. Por otra parte, la edad promedio es de 30 años con una desviación estándar de 8 años.

Esta muestra es predominantemente masculina, ya que aproximadamente el 85% pertenecen a este género. El grado de estudios de preparatoria/carrera técnica predomina con casi un 60%. Le sigue el grado de primaria/secundaria con un 33%. En el estado civil, el ser casado predomina con un 65%. Los solteros alcanzan casi un 30%. Los miembros de los equipos predominantemente profesan la religión católica, con un 92%.

### **Características del modelo mental o marco de referencia del trabajador con respecto a la palabra-estímulo "trabajo"**

#### **Frecuencias y Puntuación de las asociaciones con la palabra-estímulo *trabajo*.**

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. Esta puntuación es la base del análisis realizado en este trabajo de investigación.

A continuación, se presenta para la palabra-estímulo *trabajo* el resultado del proceso de puntuación. 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; así

como, las categorías en que se clasifican dichas palabras, las cuales se mencionan en este trabajo de investigación, de esta manera, se presenta un panorama general de la forma de pensar de los trabajadores.

### **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 modelo mental o 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.

Es importante aclarar que se reconoce la existencia de diferencias culturales entre los trabajadores mexicanos, debido a su nivel de educación, a su origen urbano, rural o a la región a la que pertenecen; sin embargo, para efectos de simplificación en este estudio, la mención que se haga será con respecto a trabajadores mexicanos sin distinción alguna, reconociendo que los trabajadores estudiados pertenecen a la región noreste de este país.

### **Análisis de contenido**

A continuación se presenta el análisis de contenido de las palabras relacionadas o mencionadas con respecto a la palabra-estímulo *trabajo* 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 el concepto lingüístico en base al diccionario; el concepto en un contexto de la organización/administración; los resultados de la asociación de palabras mediante las primeras 10 palabras mencionadas y por último, las categorías en que fueron clasificadas las palabras mencionadas.

**Identificación del modelo mental o marco de referencia a nivel del grupo total. Palabra-estímulo: *trabajo***

### Significados del diccionario de la palabra-estímulo. *Trabajo*

1. m. Acción y efecto de trabajar. 2. m. Ocupación retribuida. 3. m. Obra, resultado de la actividad humana. 4. m. Operación de la máquina, pieza, herramienta o utensilio que se emplea para algún fin. [http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO\\_BUS=3&LEMA=trabajo](http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=trabajo)

### Aspecto conceptual de la palabra-estímulo en el contexto de la organización

En la perspectiva del trabajo en un contexto organizacional, encontramos un desplazamiento del tipo de producción que establece una nueva realidad en el trabajo, con un énfasis en la eficiencia, en la información, y en equipos de trabajo de personal calificado (Cutcher-Gershenfeld, 2000). También con perspectivas distintas del trabajo, por una parte, el trabajo como carga o fatiga, por la otra, como una posibilidad de transformar el contexto del trabajador (Dela Cerda y Núñez, 1998). De igual manera, diversas estrategias en relación con el trabajo, una de ellas, favoreciendo la flexibilidad y participación, en cambio la otra, promoviendo un uso intensivo de la fuerza de trabajo (De la Garza, 1998).

### 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 tabla 1).

**Tabla 1. Las primeras 10 palabras en relación con la palabra-estímulo *trabajo***

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



## Perfil

Con respecto a la palabra-estímulo *trabajo* y las 10 palabras que obtuvieron la mayor puntuación se presenta el siguiente perfil: 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. Es 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. Estas primeras 10 palabras representan un 35.38% del total de las 90 palabras.

Con respecto a la palabra-estímulo *trabajo* se presentan las siguientes categorías (ver tabla 2): la primera es manera de llevarlo a cabo o actividades en el trabajo, la siguiente, actitudes hacia el trabajo, la tercera son consecuencias positivas del trabajo y la cuarta son los elementos del trabajo; estas cuatro categorías abarcan cerca del 80% de las palabras. En la primera categoría "manera de llevarlo a cabo o actividades en el trabajo", las tres palabras más mencionadas son las siguientes: esfuerzo, hacer y mejor. En la segunda categoría "actitudes hacia el trabajo", las tres primeras son: en equipo, responsabilidad y obligación. En cuanto a las "consecuencias positivas del trabajo" encontramos las siguientes palabras más mencionadas: dinero, superación y realización. Por último, los "elementos del trabajo" más mencionados son: equipo, meta y maquinaria.

Como se puede ver, los resultados obtenidos de la palabra-estímulo *trabajo*, tanto en las 10 primeras palabras en puntuación, como en las categorías en que fueron clasificadas, los significados de dicha palabra estímulo son mucho más amplios que aquellos encontrados en el diccionario, y del significado en el contexto de la organización de la palabra estímulo. De aquí la importancia de establecer la forma de pensar o marco de referencia de los individuos, ya que se presenta una mayor amplitud de significados compartidos los cuales permite conocer a profundidad de esa forma de

pensar. También, en ese sentido, la utilidad de complementarse con otro tipo de estudio para tener una mayor explicación, en este caso, lo que se presenta a continuación en términos de comparación para establecer la permanencia y evolución de la cultura laboral en México.

**Tabla 2. Categorías en que fueron clasificadas las palabras mencionadas con respecto a la palabra-estímulo *trabajo***

CATEGORIAS <i>Trabajo</i>	%
Palabras principales en primeras cuatro cat.	
Manera de llevarlo a cabo. Actividades	25.45
esfuerzo	5.41
hacer	2.74
mejor	1.94
Orientación hacia el trabajo. Actitudes	23.42
en equipo	8.89
responsabilidad	2.80
obligación	1.56
Consecuencias positivas del trabajo	17.84
dinero	4.48
superación	2.01
realización	1.57
Elementos del trabajo	11.90
equipo	2.82
meta	1.55
maquinaria	1.15
Formas de identificar el trabajo	8,31
Donde se lleva a cabo Instituciones	5,40
Con quien se trabaja	5,26
Consecuencias negativas del trabajo	1,21
Varios	1,21
TOTAL	100

Fuente: Elaboración propia

### Comparación de estudios

Para profundizar en la pregunta de investigación es necesario considerar una mayor información, tanto de otros estudios que han utilizado la metodología AAG, así como, de encuestas y de estudios sobre la cultura laboral en México. Para tal efecto, se revisarán y contrastarán los siguientes elementos: la Encuesta Mundial de Valores (Inglehart, et al., 2004), un estudio de Muñoz Izquierdo citado en Dela Cerda y Núñez (1998: 182), un estudio de Díaz Guerrero y Szalay que utilizó la metodología AAG y en el que

J. Mendoza

se utilizó la palabra-estímulo *trabajo*, así como, la información analizada y líneas arriba sobre los integrantes de equipos de trabajo, en el cual también se utilizó la palabra-estímulo *trabajo*. En esta revisión, se parte de la premisa mencionada con anterioridad, sobre la existencia de una relación complementaria entre los estudios que captan la percepción subjetiva de los sujetos estudiados, que resulta de utilizar el método AAG, con las encuestas, en las que se pregunta de manera directa a los entrevistados.

### **Contraste entre cuatro fuentes de información diferentes que coinciden en aspectos fundamentales de la cultura laboral del mexicano.**

A continuación se presenta una descripción de estas cuatro fuentes de información. La primera de ellas, es la Encuesta mundial de Valores, en ella se examina para 80 sociedades de todo el mundo, las actitudes y valores básicos de los miembros de esas sociedades. La orientación de esta encuesta es hacia valores humanos y metas relacionadas con la política, economía, religión, conducta sexual, roles de los géneros, valores familiares, identidades de comunidad, compromiso cívico y aspectos éticos, entre otros.

Los datos de esta encuesta provienen de muestras nacionales representativas de las mencionadas sociedades, las cuales cubren alrededor del 85% de la población mundial. Además, incluyen por una parte, sociedades con ingreso por habitante menor a US \$300 por año, por otra parte, a sociedades que tienen un ingreso por habitante de más de US \$35,000 por año. También, se encuentran incluidas sociedades plenamente establecidas como democracias, así como, estados autoritarios (Inglehart, et al., 2004). Para esta investigación, en la Encuesta Mundial de Valores (EMV), se revisó para México, de entre los diversos temas de la misma, solamente el tema relacionado con el trabajo, en el cual se hace una serie de preguntas para obtener la información y la opinión de las personas entrevistadas. De las preguntas utilizadas, se seleccionaron algunas preguntas para la comparación, que se desarrollará posteriormente (Inglehart, et al., 2004). La siguiente fuente de información es un estudio de Muñoz Izquierdo (MI), que Dela Cerda y Núñez (1998: 182), mencionan, revisan y en el cual hacen referencia a un cuadro denominado "la valoración del trabajo" que incluye varios elementos que permiten la comparación sobre la cultura laboral del mexicano. (Ver tabla 3).

**Tabla 3. La valoración del trabajo**

Conceptos	%
Buenos ingresos	71.1
Seguridad en el empleo	57.7
Tener responsabilidad	52.0
Que ofrezca oportunidades de lograr algo	47.6

Fuente: Adaptado de Carlos Muñoz Izquierdo, "Actitudes ante el trabajo", en Alberto Hernández Medina y Luis Narro Rodríguez (coords.), *Como somos los mexicanos*. México, Centro de Estudios Educativos Consejo Nacional de Recursos para la Atención de la Juventud, 1987, p. 177. Citado en Dela Cerda y Núñez (1998: 182)

La tercera fuente de información es el estudio comparativo de la cultura mexicana y la norteamericana de Díaz Guerrero y Szalay (DG y S), reportado en el libro de Díaz-Guerrero, R. & Szalay, L., (1993). *El Mundo Subjetivo de Mexicanos y Norteamericanos*. México: Trillas. En este estudio utilizaron la palabra-estímulo *trabajo*, entre muchos otros temas. El objetivo de este estudio y la información que reportan, tenía como orientación una comparación entre ambas culturas, por otra parte, utilizaron una muestra de 100 estudiantes universitarios. La última fuente de información en esta comparación es el estudio de los miembros de equipos de trabajo en organizaciones mexicanas (EQUIPOS), del cual se mostraron algunos resultados líneas arriba, sobre la palabra-estímulo *trabajo*. Este estudio tiene como objetivo identificar características relevantes del marco de referencia en este tema, además, la información se recopiló de 672 integrantes de equipos de trabajo, tal como se menciona con anterioridad (Mendoza Gómez, 2005).

La comparación entre estas distintas fuentes de información se hará mediante los porcentajes que se reportan para cada una de ellas. Al utilizar los porcentajes es posible que la comparación sea adecuada, debido a que todas las fuentes de información manejan porcentajes, a pesar de los distintos métodos de obtención de la información. Por otra parte, la comparación de los dos trabajos que utilizaron la metodología AAG, permite establecer una tendencia comparativa en el pensamiento de aquellos que contestaron en ambos estudios, ya que la metodología utilizada es similar.

Esta comparación se llevará a cabo en dos etapas, en la primera de ellas, se comparan las cuatro fuentes de información, entre sí. En la segunda etapa, se comparan exclusivamente los dos estudios que utilizaron la palabra-estímulo *trabajo*, con el fin de profundizar más en la respuesta a la pregunta de investigación. A continuación se presenta la comparación de la

primera etapa. En esta comparación se revisan principalmente los temas en los que hubo coincidencia en los cuatro estudios.

### **Primera etapa de comparación.**

#### **Buena paga en el trabajo.**

En la (EMV), con respecto a la pregunta, si es importante una buena paga en el trabajo, el 78.70% de los mexicanos contestó que sí.

En el estudio de (MI), el tener buenos ingresos alcanzó un 71.1%, el más alto porcentaje en esa perspectiva de valoración de trabajo.

En el estudio de (DG y S), el dinero tuvo la mención individual más importante, con respecto a la palabra-estímulo *trabajo*.

En el estudio de (EQUIPOS), la palabra dinero aparece en el tercer lugar de las palabras más mencionadas, también, con respecto a la palabra estímulo *trabajo*.

Estos resultados demuestran lo importante que es para los mexicanos, la relación entre el trabajo y el dinero, ya que las distintas fuentes de información muestran una coincidencia muy importante.

#### **Seguridad en el trabajo.**

En la encuesta (EMV), con respecto a la pregunta, si es importante una seguridad en el trabajo, el 64.63% de los mexicanos contestó que sí.

En el estudio de (MI), la seguridad en el empleo alcanzó un 57.7% y ocupó el tercer lugar en las opiniones sobre el trabajo de dicho estudio.

En el estudio de (DG y S), la seguridad es mencionada con alta puntuación, ya que ocupa el séptimo lugar de las palabras mencionadas en ese estudio, con respecto a la palabra estímulo.

En el estudio de (EQUIPOS) la palabra seguridad alcanzó el décimo lugar en cuanto a puntuación, también, con respecto a dicha palabra estímulo.

Este resultado muestra otra relación importante entre el trabajo y la seguridad que éste representa para los mexicanos, si bien, no tiene la misma importancia que la relación entre el trabajo y el dinero, si nuestra que la seguridad está muy presente en la percepción del trabajo.

#### **Logro.**

En la encuesta (EMV), con respecto a la pregunta, si es importante en el trabajo el tener logros, 54.98% dijo que sí.

En el estudio de (MI), a la afirmación, que ofrezca oportunidades de lograr algo, la respuesta alcanzó un 47.6%, ocupando un lugar intermedio en los distintos elementos, mediante los que se valoró el trabajo.

En el estudio de (DG y S) tiene una puntuación baja, ya que aparece en el lugar 50 de 63 palabras mencionadas en dicho estudio.

En el estudio de (EQUIPOS) la palabra logro aparece en el lugar 29 de las primeras 90 palabras del estudio de los miembros de equipos.

Este resultado muestra que el logro está relacionado con el trabajo, aunque, los resultados muestran posturas contradictorias en cuanto a la importancia de este concepto. Lo anterior, caracteriza la importancia de la complementariedad de ambos tipos de estudio, ya que si bien, la información proveniente de las encuestas es a preguntas directas, y el resultado de las mismas le otorga una importancia regular, en cambio, en la mente de los participantes del estudio de (DG y S), no parece tener importancia, y en el estudio de (EQUIPOS), también, parece tener una menor importancia.

#### **Responsabilidad.**

En la encuesta (EMV), con respecto a la pregunta, si es importante tener responsabilidad en el trabajo, 53.36% dijo que sí.

En el estudio de (MI), el tener responsabilidad alcanzó un 52%, ocupando el cuarto lugar dentro de los elementos revisados en dicho estudio.

En el estudio de (DG y S) tiene una puntuación baja, ya que aparece en el lugar 32 de las 63 palabras mencionadas en el estudio de los estudiantes.

En el estudio de (EQUIPOS) tuvo el quinto lugar en cuanto a puntuación en las primeras 90 palabras mencionadas del estudio de los miembros de equipos.

En los tres primeros estudios, la responsabilidad en el trabajo refleja una importancia intermedia, en cambio para el último estudio (EQUIPOS) el resultado es de una gran importancia. Esta falta de coincidencia demuestra la existencia de un cambio positivo en la percepción de la responsabilidad en el trabajo.

#### **Satisfacción.**

En la encuesta (EMV), 63.45% mostró un alto grado de satisfacción.

En el estudio de (MI), no apareció dentro de los elementos utilizados para valorar el trabajo.

En el estudio de (DG y S), ocupó el lugar 18 de las 63 palabras utilizadas en este estudio.

En cambio, en el estudio de (EQUIPOS) ocupó el lugar 27 de las 90 palabras utilizadas en este estudio.

Este resultado muestra que una buena parte de los mexicanos está satisfecha, o relaciona la palabra satisfacción con el trabajo.

De esta manera, en la contrastación de estas cuatro fuentes de información sobre la cultura de trabajo del mexicano podemos ver que en los rubros mencionados, en general, existe consistencia entre las respuestas de las distintas fuentes. Sobre todo, en lo relacionado con la paga en el trabajo y la seguridad en el mismo. Aun cuando no son muchos elementos en esta comparación, los resultados anteriores reflejan en general, una permanencia de la forma de pensar tradicional de los trabajadores con respecto a su contexto laboral.

### **Segunda etapa de comparación.**

En la segunda etapa, se presenta la comparación de los dos estudios en que se utilizó la metodología AAG. En este apartado, se desarrolla la segunda etapa de comparación entre el estudio de Díaz Guerrero y Szalay (DG y S) y el estudio de los miembros de equipos de trabajo en organizaciones mexicanas (EQUIPOS). Esta comparación se lleva a cabo ya que en ambos estudios se utilizó la palabra-estímulo *trabajo*, aunque existe en ambos estudios una diferencia entre el tamaño de muestra y el tipo de participantes, al igual que con el objetivo planteado en cada una de las investigaciones. Sin embargo, se considera que esta comparación permite establecer una tendencia en el pensamiento de aquellos que contestaron en ambos estudios, debido al hecho de que la metodología utilizada es similar.

En la comparación de dichos estudios se encontraron 37 palabras con raíz similar mencionadas con respecto a la palabra estímulo en ambos estudios, de un total de 67 palabras mencionadas en el estudio de (DG y S), contra un total de 90 palabras que son las que se han utilizado en este estudio de (EQUIPOS). Este primer resultado, es ya de por sí interesante, ya que refleja una consistencia en la forma de pensar de los mexicanos con respecto al trabajo (ver tabla 4).

**Tabla 4. Comparación específica (37 palabras con raíz similar) entre el estudio de (DG y S) y el estudio de (EQUIPOS).**

<i>Trabajo (DG y S)</i>	%	<i>Trabajo (EQUIPOS)</i>	%
dinero	11.76	esfuerzo	5.41
empleo	4.56	dinero	4.48
esfuerzo	4.41	responsabilidad	2.8
salario	3.53	hacer	2.74
seguro, idad	3.23	laborar a	2.69
bueno	3.23	seguridad	1.6
necesidad	2.94	realización	1.57
desarrollo	2.79	obligación	1.56
obrero, s	2.57	necesidad	1.47
cansancio	2.20	empresa	1.46
progreso	2.20	familia	1.42
realizar, ción	2.13	bienestar	1.4
comida, alimento	2.06	actividad	1.36
satisfacción	1.76	empleo	1.36
producción	1.76	desarrollo	1.31
ocupación	1.76	amigos	1.24
oficina	1.76	satisfacción	1.2
empresas	1.54	logro	1.15
actividad	1.40	producción	1.1
fábrica, s	1.40	aprender	1.01
casa	1.18	estabilidad	1.01
responsabilidad	1.10	fábrica	0.94
estabilidad	1.03	dedicación	0.82
bienestar	0.88	cansancio	0.81
aprender	0.88	ganar	0.81
pesado	0.88	casa	0.78
familia	0.81	vida	0.69
vida	0.81	pesado	0.62
logros	0.73	ayudar	0.6
labor	0.66	ocupación	0.58
hacer	0.59	progresar	0.51
dedicación	0.59	estudiar	0.49
amigos, amistad	0.51	salario	0.48
estudio	0.51	oficina	0.46
ganar, ncias	0.44	comida	0.38
obligación	0.37	obrero	0.38
ayuda	0.37	bueno	0.3
Total	71.34	Total	48.99

Fuente: Elaboración propia.

**J. Mendoza**



Al comparar la puntuación en ambas listas, se presentan a continuación las palabras mencionadas que coincidieron en una alta puntuación:

dinero, esfuerzo, seguridad y necesidad.

En cuanto a la palabra dinero, en el estudio de (DG y S) es la palabra con mayor puntuación, en cambio, en el estudio de (EQUIPOS), esta palabra tuvo el segundo lugar. En el estudio de (EQUIPOS), la palabra que obtuvo una mayor puntuación fue esfuerzo, palabra que en el estudio de (DG y S) ocupó el tercer lugar. En cuanto a la palabra seguridad, en el estudio de de (DG y S) aparece en quinto lugar en esta lista común, en cambio, en el estudio de (EQUIPOS), aparece en sexto lugar en dicha lista común. La palabra necesidad aparece en séptimo lugar en el estudio de (DG y S), en cambio, aparece en noveno lugar en el estudio de (EQUIPOS).

Continuando con la comparación, en el estudio de (DG y S), otras palabras con alta puntuación son las siguientes:

empleo, salario, bueno, desarrollo, obrero y cansancio.

En el estudio de (EQUIPOS), otras palabras con alta puntuación son las siguientes:

responsabilidad, hacer, elaborar, realización, obligación y empresa.

En dicha lista, las mencionadas palabras respectivamente aparecen con una puntuación menor en la lista contraria (ver tabla 4). Una interpretación de estas últimas palabras comparadas y que muestran puntuaciones contrarias, es posible considerarlas como un reflejo de formas de pensar diferentes, ya que en el estudio de (DG y S), se caracteriza al trabajo con diversos elementos, tanto con un sinónimo del mismo, con el resultado del trabajo, con un adjetivo positivo, con otro resultado del trabajo, con alguien que desarrolla el trabajo y con un resultado negativo del mismo.

En cambio, las palabras mencionadas en el estudio de (EQUIPOS), reflejan una actitud, acciones para llevar a cabo el trabajo, una motivación individual, una característica que puede ser considerada negativa y el lugar que ellos identifican para llevar a cabo el trabajo, él cual, además fue el lugar donde se obtuvo la información.

Esta comparación definitivamente, refleja por una parte, las diferencias entre quienes contestaron en ambos estudios, por otra parte, orientaciones distintas ya que los miembros de equipos (EQUIPOS), se enfocan más a lo que se tiene que hacer, además, de actitudes y

motivaciones personales. En cambio, los participantes en el estudio de (DG y S) se enfocan más a elementos del trabajo.

Lo que muestran en general ambas columnas de la tabla 4, es una percepción distinta de la importancia de las palabras mencionadas, ya que si los distintos niveles de importancia se clasifican con respecto a la puntuación: en alto, medio y bajo, excluyendo a las palabras de mayor puntuación en que hubo coincidencia, y solamente en algunas otras existe coincidencia en los niveles medio y bajo. El resultado anterior confirma la multiplicidad de significados en la cultura, así como, la distinta importancia de los mismos. También, refleja la importancia subjetiva de dichos contenidos en el marco de referencia del trabajador. De igual manera, puede reflejar distintas características de los tipos de mexicanos, tal como se había mencionado con anterioridad.

Por otra parte, continuando con esta segunda etapa de comparación, en la tabla 5 se presenta la comparación de las palabras en las que no hubo coincidencia en ambos estudios, para establecer también, las diferencias en la forma de pensar de ambos grupos. Para el estudio de (DG y S) fueron 23 palabras y 57 palabras en el estudio de (EQUIPOS). En esta comparación se presentan solamente las 10 primeras palabras en las que no hubo coincidencia, de acuerdo a su puntuación.

**Tabla 5. Comparación en ambos estudios de las palabras en las que no hubo coincidencia. (Las 10 primeras palabras en puntuación).**

	<i>Trabajo (DG y Z)</i>	%	<i>Trabajo (EQUIPOS)</i>	%
1	necesario	5.88	en equipo	8.89
2	intelectual	1.47	equipo	2.82
3	comer	1.18	mejor	1.94
4	físico	1.18	trabajar	1.56
5	social	1.18	meta	1.55
6	hombre	1.10	calidad	1.51
7	remunerado	1.10	compañeros	1.36
8	duro	0.96	desempeño	1.35
9	sociedad	0.96	cumplir	1.29
10	patrón	0.88	compromiso	1.27

Fuente: Elaboración propia.

En la revisión de las primeras 10 palabras en las que no hubo coincidencia en ambos estudios, se encuentra lo siguiente: en el estudio de (DG y S) aparece con el más alto porcentaje la palabra: necesario, que refleja el grado de importancia que tiene el trabajo para dicho grupo. En cambio, en el estudio de (EQUIPOS), la primera palabra fue: en equipo, esta palabra fue la que tuvo el mayor porcentaje en las 90 palabras utilizadas para este grupo, situación que refleja el contexto en el que se realizó el estudio, inclusive la segunda palabra es: equipo, aspecto que reitera el contexto mencionado.

En el resto de estas 10 palabras, en el estudio de (DG y S) los estudiantes universitarios identifican un tipo de trabajo cercano a ellos, como es el trabajo intelectual, posteriormente, aparece uno de los resultados de trabajar que es el comer; enseguida vuelve a aparecer otro tipo de trabajo que es el físico. Posteriormente, mencionan características de la interacción del trabajo al relacionarlo con lo social, así como, quien lo lleva a cabo, en este caso el hombre; la remuneración, también, aparece ligada al trabajo, así como, una característica del trabajo en cuanto a su dureza. Por otra parte, aparece el contexto del trabajo, la sociedad y una manera tradicional de designar al dueño o al jefe del trabajo, como es el patrón.

En el estudio de (EQUIPOS), continuando con el resto de las 10 palabras, aparece la palabra mejor como una cualidad en el trabajo, luego, la acción de llevar a cabo el trabajo, que es trabajar. Otra circunstancia importante es la aparición de la palabra meta que refleja una orientación o un término que indica lo que se puede lograr con el trabajo. Vuelve aparecer otra cualidad del trabajo que en este caso es la calidad. Enseguida la palabra compañeros representa el contexto de los participantes de este estudio. Otro resultado del trabajo que aparece es el desempeño, así como la característica de cumplir en el trabajo, por último, aparece una actitud relevante como es el compromiso.

Esta comparación también enfatiza las distintas orientaciones de ambos grupos con respecto al trabajo, ya que los miembros de los equipos (EQUIPOS), muestran la importancia de que el trabajo tenga cualidades, que tenga resultados o logros, así como, actitudes consideradas como favorables para el desempeño del trabajo. En cambio, los estudiantes (DG y S) enfatizan tipos de trabajo, relacionados con las necesidades básicas, la relación del trabajo con la remuneración, llevar a cabo el trabajo, y los contextos amplios

del mismo, al subrayar la sociedad y lo social y una terminología de una cultura tradicional, relacionada con una estructura autoritaria.

Lo anterior permite señalar que sigue existiendo cierto grado de consistencia en la forma de pensar de los mexicanos con respecto al trabajo, ya que el marco de referencia resultante de esta comparación muestra similitudes importantes, pero, también diferencias en cuanto a la importancia de palabras en las que hubo coincidencia. En cambio, en aquellas palabras que fueron diferentes, la diferencia se remarca más en la forma de pensar.

En cuanto a la existencia de argumentos que puedan explicar a las anteriores diferencias, es posible mencionar lo siguiente: la diferencia de las actividades de los sujetos de ambos estudios, puede ser una explicación de la diferencia en la puntuación que ambos grupos tuvieron, ya que aunque no se reporta, si los estudiantes universitarios tenían experiencia laboral, dicha experiencia laboral es clara en los miembros de los equipos de trabajo que participaron en esta investigación.

Otro argumento es que estas similitudes y diferencias reflejan, por una parte, la existencia de distintas culturas o subculturas del trabajo en las distintas regiones del país. Por otra parte, como una consecuencia de lo anterior, se manifiesta la existencia de un trabajador con una orientación más moderna, es decir, un mexicano más moderno tomando como base de comparación, en este sentido, un mexicano más tradicional. Vale la pena enfatizar que a pesar de las diferencias, las comparaciones anteriores presentan un marco de referencia común sobre el trabajo en estos mexicanos, tomando en cuenta que los estudios se realizaron con una diferencia de más de 10 años.

Para complementar las comparaciones anteriores entre el estudio de los universitarios (DG y S) y el estudio de los equipos (EQUIPOS), se elaboraron categorías para ambos estudios; a continuación se presenta el procedimiento de elaboración y los resultados de los mismos (ver tabla 6).

Para llevar a cabo esta comparación, se utilizaron las palabras mencionadas en el estudio de los estudiantes y se volvieron a clasificar en las categorías utilizadas en este estudio de los miembros de equipos, debido a la coincidencia de 37 palabras, en éstas solamente se sustituyó la puntuación que en ella tenían, en cambio, las palabras en las que no hubo coincidencia se volvieron a clasificar, para obtener la clasificación y compararla en ambos estudios.

**J. Mendoza**

**Tabla 6. Comparación de categorías entre el estudio de los estudiantes y el estudio de los miembros de equipo, en la palabra-estímulo *trabajo*.**

CATEGORIAS <i>Trabajo</i>	(DG y S) %	(EQUIPOS) %
Manera de llevarlo a cabo. Actividades	17.05	25.45
Orientación hacia el trabajo. Actitudes	11.54	23.42
Consecuencias positivas del trabajo	34.68	17.84
Elementos del trabajo	4.26	11.90
Formas de identificar el trabajo	7.35	8.31
Donde se lleva a cabo. Instituciones	6.83	5.40
Con quien se trabaja	6.91	5.26
Consecuencias negativas del trabajo	5.36	1.21
Varios	1.69	1.21
TOTAL	100	100

Fuente: Elaboración propia.

En el estudio de (DG y S), le dan mucha importancia a las consecuencias positivas del trabajo, al mencionar muchas palabras clasificadas en esta categoría; prácticamente doblan el porcentaje con respecto al estudio de (EQUIPOS). En cambio las categorías importantes en el estudio de los miembros de los equipos (EQUIPOS) fueron: la manera de llevar a cabo el trabajo y la orientación o actitudes hacia el trabajo, en estas dos categorías, la puntuación en el estudio de (DG y S) estuvo bastante alejada de la de (EQUIPOS).

En esta misma situación, se encuentra la categoría elementos del trabajo, donde en el estudio de (DG y S) tuvieron una baja puntuación. Otra diferencia importante se encuentra en la categoría consecuencias negativas del trabajo, en esta categoría, aunque tuvo una baja puntuación con respecto a las categorías mencionadas anteriormente, la puntuación de los en el estudio de (DG y S) fue mucho más alta que la de (EQUIPOS). En las demás categorías, la puntuación del estudio de (DG y S) fue ligeramente superior a la del estudio de (EQUIPOS).

La interpretación de esta información refleja que en su marco de referencia en el estudio de (DG y S), le dieron mucho más importancia, tanto a las consecuencias positivas como a las negativas del trabajo, en cambio,

en el estudio de (EQUIPOS) pensaron más en la manera de llevarlo a cabo, en la orientación o actitudes hacia el trabajo, en los elementos que integran el trabajo. Esta diferencia es significativa ya que refleja las diferentes formas de pensar de estos grupos, de acuerdo al énfasis en las palabras que mencionaron y que comparten de acuerdo a la información revisada. Es decir, comparten una perspectiva hacia el trabajo, al coincidir subjetivamente, sin embargo, su orientación y la importancia que le dan a los aspectos del trabajo es diferente, tal como se mencionó anteriormente.

En el proceso de comparación realizado en líneas arriba, es posible concluir en la primera etapa, en la que se llevó a cabo la comparación de los cuatro estudios, donde dos de ellos utilizaron la metodología AAG y los otros dos se basaron en encuestas; los resultados de dicha comparación presentaron en general una permanencia de lo tradicional en el marco de referencia de los trabajadores, en relación al contexto de trabajo.

En la segunda comparación, en la que se utilizaron solamente los dos estudios que recurrieron a la metodología AAG y en la que se buscó una mayor profundidad, los resultados arrojaron un marco de referencia o modelo mental de los mexicanos con similitudes importantes en el planteamiento tradicional, sobre todo en aquellas palabras en las que hubo coincidencia en ambos estudios, pero, en este mismo caso de coincidencia, también hubo diferencias orientadas a una perspectiva moderna. Por otra parte, en las palabras que fueron diferentes, la orientación que presentaron los integrantes de los (EQUIPOS) tuvo una perspectiva moderna en comparación con el estudio de (DG y S) cuya orientación fue más tradicional.

En la comparación de categorías se encontró que las categorías que predominaron en el estudio de (DG y S), las cuales se orientaron a las consecuencias positivas y negativas del trabajo, aspectos que se pueden considerar más tradicionales en términos de lo que se espera del trabajo. En cambio, en el estudio de (EQUIPOS) las categorías que predominaron estuvieron relacionadas con la manera de llevarlo a cabo y con actitudes hacia el mismo, aspectos que hablan de un trabajador más consciente y con una actitud más positiva hacia el trabajo, lo que permite considerar lo anterior, como una orientación más moderna.

## Discusión.

Los resultados que presentan las comparaciones llevadas a cabo permiten dar una respuesta a la pregunta de investigación planteada en este estudio. Aunque se encontraron evidencias de una permanencia de la cultura laboral en México, por otra parte, también las comparaciones mostraron que la cultura laboral ha evolucionado en la dualidad tradición-modernidad en un grado mayor. De esta manera, es posible señalar que la cultura laboral tiene una mayor orientación a la modernidad en la actualidad.

Vale la pena mencionar que los resultados anteriormente mencionados provienen de la identificación del marco de referencia o modelo mental de trabajadores en organizaciones mexicanas, mediante la metodología AAG utilizada en estudios culturales comparativos, la cual permite captar las creencias subjetivas de las personas mediante un proceso de asociación verbal que profundiza más, que las preguntas hechas directamente.

La utilización de esta metodología es una aportación, debido a que los estudios en organizaciones mexicanas buscando conocer las opiniones de los empleados y trabajadores, generalmente utilizan el instrumento conocido como clima laboral, que contiene una serie de preguntas referentes a lo que piensan los trabajadores, pero, las preguntas ya se encuentran redactadas y la respuesta que se solicita es el grado de acuerdo o desacuerdo con ellas. En cambio, mediante este tipo de estudios que utilizan la metodología AAG es posible conocer con mayor profundidad la forma de pensar de los empleados y trabajadores, que en este estudio hemos identificado como marco de referencia o modelo mental. Aunque tal como se ha mencionado y la manera en que se llevó a cabo la primera etapa de comparación es posible que ambos tipos de estudio, los de opinión y los de creencias subjetivas sean complementarios, de manera que en una organización puedan llevarse a cabo ambos, en diferentes momentos y tengan una mayor utilidad para la empresa.

Las limitaciones de este estudio ya han sido mencionadas con anterioridad, sin embargo, es conveniente volverlas a comentar. Por una parte, aunque hubo una coincidencia en dos estudios con diferentes objetivos con respecto a la palabra-estímulo *trabajo*, los dos grupos eran diferentes, uno, el más antiguo, integrado por estudiantes universitarios y, el otro más

reciente, integrado por trabajadores miembros de equipos de trabajo en organizaciones mexicanas. Por otra parte, se habla de la existencia de subculturas del trabajo dependiendo de las distintas regiones de México, en este sentido, el grupo universitario pertenece a la región centro del país y el otro grupo pertenece a la región noreste.

Tal como se comentó, este estudio forma parte de una investigación más amplia, en otros niveles de análisis; sin embargo, se requiere mayor investigación a nivel de organización, de su contexto y de las características tecnológicas de la misma, para continuar en la identificación de la cultura laboral del empleado y trabajador mexicano.

## Referencias

- Arechavala, R. & Madrigal, B., 1999. Motivación y productividad en la empresa. *Ciencias Administrativas. Teoría y Praxis*. 1: (2), 65-88.
- Cannon-Bowers, J.; Salas, E.; Converse, S., 1993. "Shared mental models in expert team decision making" en J. Castellan, Jr. (ed.), *Current Issues in individual and group decision making*. pp. 221-246. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Castañeda, A., 2001. *Hacia una teoría de involucración y los factores más importantes para el alto desempeño en organizaciones mexicanas: Un enfoque inductivo*. Disertación Doctoral. Querétaro. Universidad Autónoma de Querétaro.
- Cutcher-Gershenfeld, J., 2000. *Trabajo impulsado por el conocimiento: Resultado de las prácticas de trabajo japonesas y estadounidenses*. USA: Oxford University Press.
- De la Garza, E., 1998. *Estrategias de modernización empresarial en México, flexibilidad y control sobre el proceso de trabajo*. México: Rayuela Editores. Fundación Friedrich Ebert.
- Dela 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.
- 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.
- Harrison, J. K. & Hubbard, R., 1998. Antecedents to organizational commitment among Mexican employees of a U.S. firm in México. *The Journal of Social Psychology*. 138: (5), 609-623.



- Inglehart, R., Halman, L. y Welzel, C., 2004. Introduction, En Inglehart, R., Basáñez, M., Díez-Medrano, J., Halman, L. & Lujkx, R. (Eds.) *Human Beliefs and Values: A cross-cultural sourcebook based on the 1999-2002 values surveys*.1-20. México. Siglo XXI Editores.
- Johnson, F. L., 2003. Cultural Dimensions of Discourse. En Samovar, L. A. & Porter, R. E. (184-197) *Intercultural Communication: A reader*. 10th. Ed. USA: Thomson-Wadsworth.
- 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.
- Mendoza Gómez, J., 2005. *Toward a Group Empowerment Model in Mexican Organizations. A Structural Equation Modeling Approach*. ITESM. Monterrey, N.L. (Disertación Doctoral)
- Pelled, L. H. & Xin, K. R., 1997. Work values and their human resource management implications: A theoretical comparison of China, Mexico, and the United States. *Journal of Applied Management Studies*. 6: (2), 185-198.
- Rodríguez, M. & Ramírez-Buendía, P., 1992. *Psicología del Mexicano en el Trabajo*. México: Mc Graw Hill.
- 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. *Psychoenviromental Forces in Substance Abuse Prevention*. New York. Kluwer Academic / Plenum Publishers.
- Wilkins, U. & Pawlowsky, P., 1997. *Human resource management or machines that change the world in the automotive industry?* Management International Review. 37: (1), 105-126.



