



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA
UNIDAD IZTAPALAPA**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ESTUDIOS
ORGANIZACIONALES**

**INCIDENCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL
DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN LA PEQUEÑA EMPRESA
EN MÉXICO. CASO DE ESTUDIO GRUPO MYG**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRA EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES
P R E S E N T A
THANIA ITZE BOLAÑOS ROMERO**

ASESORA: DRA. LAURA P. PEÑALVA ROSALES



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

ACTA DE EXAMEN DE GRADO

No. 00059

Matricula: 205383421

INCIDENCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN LA PEQUEÑA EMPRESA EN MEXICO. CASO DE ESTUDIO GRUPO MYG

En México, D.F., se presentaron a las 10:00 horas del día 2 del mes de mayo del año 2012 en la Unidad Iztapalapa de la Universidad Autónoma Metropolitana, los suscritos miembros del jurado:

DRA. LAURA PATRICIA PEÑALVA ROSALES
DRA. MARCELA VICTORIA RENDON COBIAN
MTRA. GABRIELA MONTERO MONTIEL
DRA. MARIA TERESA DEL SOCORRO MONTOYA FLORES

Bajo la Presidencia de la primera y con carácter de Secretaria la última, se reunieron para proceder al Examen de Grado cuya denominación aparece al margen, para la obtención del grado de:

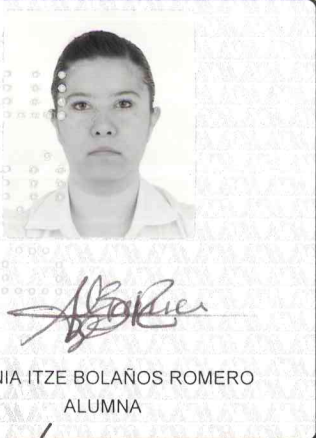
MAESTRA EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

DE: THANIA ITZE BOLAÑOS ROMERO

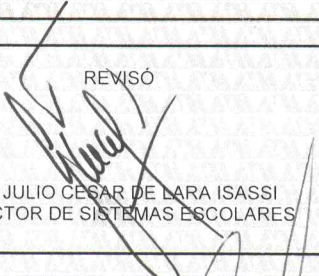
y de acuerdo con el artículo 78 fracción III del Reglamento de Estudios Superiores de la Universidad Autónoma Metropolitana, los miembros del jurado resolvieron:

Aprobar

Acto continuo, la presidenta del jurado comunicó a la interesada el resultado de la evaluación y, en caso aprobatorio, le fue tomada la protesta.

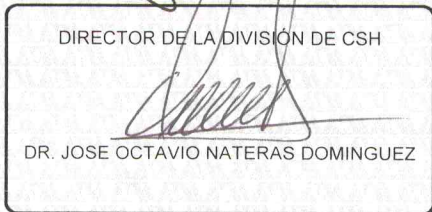


THANIA ITZE BOLAÑOS ROMERO
ALUMNA



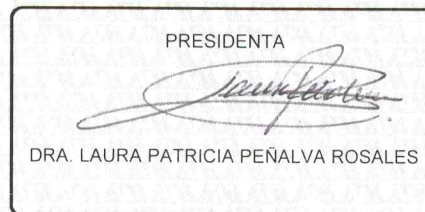
REVISÓ

LIC. JULIO CESAR DE LARA ISASSI
DIRECTOR DE SISTEMAS ESCOLARES



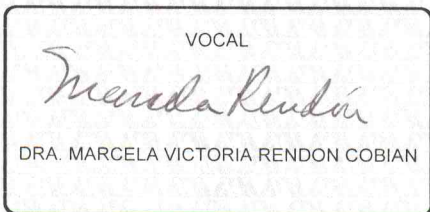
DIRECTOR DE LA DIVISION DE CSH

DR. JOSE OCTAVIO NATERAS DOMINGUEZ



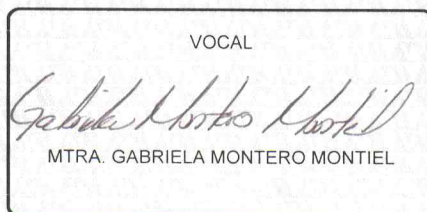
PRESIDENTA

DRA. LAURA PATRICIA PEÑALVA ROSALES



VOCAL

DRA. MARCELA VICTORIA RENDON COBIAN



VOCAL

MTRA. GABRIELA MONTERO MONTIEL



SECRETARIA

DRA. MARIA TERESA DEL SOCORRO MONTOYA FLORES

INTRODUCCIÓN

Actualmente el ambiente turbulento y las *megatendencias**, así como el movimiento que día a día se lleva a cabo al interior de cada organización enmarcan el **desempeño de las organizaciones**. El ambiente dinámico que envuelve a las organizaciones requiere de una elevada capacidad de adaptación a cambios constantes, cambios que afectan en algún grado la estructura de la organización, roles o funciones y relaciones de poder y enmarcan sus acciones que influyen su futuro marcando la diferencia entre su éxito o fracaso. Estas acciones son desempeñadas por actores y cada actor es parte imprescindible de la organización.

Los actores, a pesar de estar inmersos en un mismo ambiente, tienen diversas formas de pensar y de actuar, esto debido en gran parte a los rasgos culturales que les caracterizan. Cada uno de los miembros de la organización influye en ella con sus elementos de **cultura** como valores, creencias, etc.; compartiéndolos y estableciéndolos como propios del grupo, formando así su **cultura organizacional**.

Aunque las organizaciones muchas veces determinan ciertos valores y reglas en su constitución, éstos se ven enriquecidos por la diversidad cultural de cada uno de sus componentes, llevándose a cabo un proceso, muchas veces inconsciente, de *internalización* y *externalización* de elementos culturales. Se cree

* Nota: Las palabras o conceptos que se presentan en cursiva en el documento se podrán en el Glosario.

que, **los actores de la organización** son quienes definen a través de sus **decisiones y acciones el desempeño de la organización.**

Sí los actores son quienes definen el desempeño organizacional ¿la cultura organizacional influye en el desempeño organizacional?, y bajo un panorama de cambios ¿de qué manera la cultura organizacional puede influir para la mejor adaptación al cambio?

El propósito de la investigación fue identificar la importancia de la cultura organizacional, y si es un factor que ha influido en el desempeño de ésta. Asimismo identificar si su cultura organizacional ha sido un factor que ha influido a la rápida adaptación ante cambios organizacionales.

Para responder a estas preguntas se realizó esta investigación, donde se tomó como caso de estudio a **Grupo MYG**, que es una pequeña empresa en México, dedicada a la distribución de materiales aislantes y refractarios. Se eligió Grupo MYG ya que inicio como micro empresa y en más de 20 años ha sufrido diversas transformaciones llamando la atención ya que no sólo sobrevivió, sino que ha crecido y se ha colocado como líder en su ramo.

HIPÓTESIS

La sobrevivencia de las organizaciones depende de su éxito o fracaso, uno de los factores determinantes de dicho éxito o fracaso es su desempeño, existen algunos elementos que ayudan a que la organización funcione mejor, logrando así un desempeño satisfactorio y por ende su sobrevivencia, el reto de esta investigación fue conocer si la identificación¹ de los miembros de una organización con su cultura organizacional puede influir en el desempeño.

H₁: “¿el desempeño de una organización puede mejorar si los miembros de la organización tienen afinidad con su cultura organizacional?”

Diariamente existen cambios al interior como al exterior de las organizaciones, con los que los actores reaccionan, demostrando en muchos de los casos su oposición o resistencia, se pretende con esta investigación ayudar a conocer una variable que beneficie la adaptación más rápida o mejor a los cambios, se propone que ese beneficio se puede lograr mediante la cultura organizacional.

H₂: “¿es la cultura organizacional un factor determinante ante los cambios para que éstos se den con el nulo o mínimo de afectación en el *desempeño organizacional*?”.

¹ Para efectos de la presente investigación se habla de identificación con la cultura entendiéndose no solo como afinidad ante ésta sino como parte de una simbiosis con la misma.

JUSTIFICACIÓN

Hoy en día vivimos y trabajamos en una época de grandes transformaciones caracterizadas por crisis globales y por grandes cambios tecnológicos y sociales, las organizaciones pasan por una profunda transformación al intentar afrontar los retos de un mercado global, caracterizado por la incertidumbre, complejidad y competitividad integral.

El crecimiento, la diversidad y la complejidad de las entidades constituye uno de los aspectos característicos de nuestra época, siendo así como, a través de una serie de factores de influencia general, se conforman organizaciones grandes, medianas, pequeñas y micros en los diferentes sectores económicos.

Tanto la pequeña como la mediana empresa han tenido su mayor auge en las últimas décadas en México, debido al fuerte cambio económico que se dio en los setentas donde las grandes empresas comenzaron a perder mercado y se presentó una marcada tendencia a que éstas desaparecieran dando paso a la apertura de pequeñas y medianas empresas (Aspe, 1993).

En la vida cotidiana a menudo utilizamos el término organización y/o empresa dándole el mismo significado, pero debe quedar claro cada uno de éstos conceptos. La empresa es una unidad económica de producción y decisión que, mediante la coordinación de una serie de factores (capital y trabajo), persigue obtener un beneficio produciendo y comercializando productos o prestando servicios en el mercado (Andersen, 1999), mientras que “las organizaciones son:

1) entidades sociales, 2) dirigidas a metas, 3) diseñadas con una estructura deliberada y con sistemas de actividad coordinados y 4) vinculadas con el ambiente externo” (Daft, 2005:11).

El término empresa se refiere al conjunto de actividades y recursos encaminados a la productividad económica, su fin es el lucro mientras que la organización refiere un sistema abierto donde hay elementos externos e internos que intervienen en el desarrollo de sus actividades (igual que la empresa) pero su fin no es necesariamente el de lucrar sino de llegar a una meta común. Para el desarrollo de la investigación, se entiende a la empresa como organización ya que el marco teórico de referencia está encaminado a una organización como sistema, en donde se toman en cuenta aspectos, económicos, sociales, culturales, etc. y no solamente como un ente encaminado a la obtención de utilidades.

Es importante señalar que en años más recientes los estudios sobre las organizaciones han venido trabajando diferentes tópicos relacionados con el tema Pyme. De esta manera, el estudio de la Pyme dentro de una perspectiva organizacional resulta pertinente e importante ya que es un sector relevante en el no sólo a nivel nacional sino internacional.

Tomando en cuenta la importancia que se ha dado a las Pymes en los últimos años, los estudios organizacionales han tornado su atención a este fenómeno, ya sea por sus formas de trabajo y administración, su importancia dentro de la economía y desarrollo del país, etc.

Este trabajo se enfoca a estudiar en una Pyme si la cultura organizacional afecta al desempeño organizacional poniendo énfasis en los aspectos de desempeño social más que al de desempeño económico, y si es que mantener una cultura organizacional arraigada permite adaptarse más rápido a cambios del entorno.

Esta investigación nos permitirá conocer aspectos sobre cultura organizacional y desempeño organizacional que pueden ser de apoyo para futuras investigaciones con características similares a las del estudio, aunque se sabe de antemano que los datos que se obtendrán son particulares de la organización objeto de este estudio: Grupo MYG.

OBJETIVO GENERAL

Determinar si la cultura organizacional es un elemento influyente en el desempeño organizacional y si es un factor determinante para la adaptación a los cambios que pueden presentarse en una organización.

PROCESO DE INVESTIGACIÓN

En este apartado se muestra el camino para llegar a la prueba de las hipótesis planteadas, desde la recaudación de datos, su presentación y análisis. Se consideró pertinente establecer en el marco conceptual los tópicos **cambio organizacional, cultura, cultura organizacional y desempeño organizacional**.

Se desarrolló un marco conceptual y teórico sobre el tema del proyecto basado en la **Teoría de la Organización**² con una amplia revisión documental sobre los temas sin dejar de lado la relación de este trabajo con los Estudios Organizacionales pues dentro de la Teoría de la Organización los modelos se aplican a una totalidad mientras que los Estudios Organizacionales enfocan a una particularidad de la realidad, no sólo a una organización sino a una parte o un elemento de ella.

Los Estudios Organizacionales a diferencia de la Teoría de la Organización “se caracterizan en términos generales por presentar visiones de la organización que anteponen lo local a lo universal, lo particular a lo general, lo relativo a lo absoluto...lo cualitativo a lo cuantitativo...” (De la Rosa y Contreras, 2007:37 en Ramírez, Guillermo et. al., 2011:12) Asimismo se debe resaltar la relación complementaria entre estos enfoques pues la base de los Estudios

² Se define a la Teoría de la Organización como una macro aproximación a las organizaciones que analiza a la organización en su conjunto como una unidad (Daft, 2005:606)

Organizacionales es precisamente la Teoría de la Organización recuperándola de manera crítica.

Dentro del cambio organizacional pueden encontrarse diversos elementos que lo influyen, pero el trabajo se enfoca al elemento cultura. Se expone, en una primera parte, el tema del papel de la cultura en el cambio organizacional, para posteriormente adentrarse en la organización como constructo cultural bajo la perspectiva del **Nuevo Institucionalismo Sociológico**. Éste, considera a la organización como “un espacio multidimensional, donde se cruzan lógicas de acción distintas —técnica, económica, política, emotiva, cultural, etc. —, en la cual intervienen múltiples actores, con intereses conflictivos y poder, ingredientes básicos de su funcionamiento; construida sobre diversas estructuras y representando múltiples proyectos, difícilmente dissociables del resto de las demás construcciones sociales que conforman la vida cotidiana”. (Montaño 2001:108 en Lastra 2007:4).

Posteriormente, se aborda el tema de desempeño, para finalizar con los resultados sobre la incidencia de la cultura organizacional en el desempeño organizacional y su influencia en la adaptación a los cambios.

Una segunda parte del trabajo se realizó como trabajo de campo en la organización objeto de este estudio (Grupo MYG), para conocer el objeto de estudio, sus características y su situación actual, información que sirvió para la tercera parte del trabajo que fue llegar al objetivo del estudio: responder a las hipótesis planteadas en el mismo y la confrontación de los elementos teóricos

basados en la **Teoría de la Organización y Estudios Organizacionales** (primera parte del estudio) con una realidad específica.

De esta manera se pretende obtener resultados que sirvan al campo de los **Estudios Organizacionales**³ como apoyo a futuras investigaciones sobre cultura organizacional, desempeño organizacional y/o su relación y como complemento a la investigación que pueda ser de utilidad para la empresa **Grupo MYG** aprovechándolos para su mejora.

³ Los Estudios Organizacionales se pueden definir “como un conjunto de disciplinas reunidas con el único objetivo de entender los fenómenos generados al interior y exterior de una o más organizaciones” (Medina, 2010: http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0717-554X2010000200005&script=sci_arttext).

INCIDENCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN LA PEQUEÑA EMPRESA EN MÉXICO. CASO DE ESTUDIO GRUPO MYG

La globalización bajo la que vivimos hoy en día provoca cambios constantes en las organizaciones como en sus contextos, tornándolos cada vez más complejos y provocando una gran incertidumbre.

Las organizaciones muchas veces no están preparadas para enfrentar este ambiente y estos cambios, es por ello que existen varias teorías, estudios y análisis al respecto, los cuales abordan uno o varios aspectos de las mismas pretendiendo contrarrestar esta incertidumbre tomando diferentes acciones que influyen en su futuro y que enmarcan su desempeño.

En los últimos años se puede apreciar una tendencia al estudio de las pequeñas y medianas empresas, no siendo México la excepción. Para el estudio de las organizaciones se pueden tomar diferentes variables pero esta investigación se ha enfocado sobre un aspecto imprescindible para la sobrevivencia organizacional, su desempeño, tomando otra variable que ha cobrado importancia en estudios recientes: la cultura organizacional.

La investigación se realizó en Grupo MYG, que es una pequeña empresa de México la cual fue analizada previamente a la elaboración de este trabajo para determinar qué elemento se abordaría, definiendo así como línea de investigación

cambio organizacional, entendiendo éste como las diversificaciones de orden estructural que sufren las organizaciones.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Desde siempre el hombre se ha caracterizado por el interés de comprender su realidad y el entorno en el que se desenvuelve, este afán despierta su curiosidad por indagar sobre diversos aspectos de su contexto, esperando encontrar respuestas para su entendimiento y en muchos casos basarse en ello para mejorar su vida. Este descubrimiento del conocimiento se logra a través de la investigación.

Una investigación tiene como objetivo llegar a un conocimiento o a alguna respuesta fidedigna a las múltiples preguntas que se formula el hombre. La investigación se entiende como un proceso que se apoya en el método científico mediante el cual, de manera ordenada, se puede llegar al conocimiento.

Las investigaciones pueden clasificarse por su naturaleza en: investigación histórica, investigación descriptiva e investigación experimental. La histórica tiene como objetivo la búsqueda de la realidad y la verdad de acontecimientos pasados; la descriptiva, como su nombre lo indica, comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de los fenómenos de la actualidad; y, por último, la investigación experimental se refiere a aquella en el que el investigador manipula una variable no comprobada, bajo condiciones estrictamente controladas, su

objetivo es describir de qué modo y por qué causa se produce o se puede producirse un fenómeno.

Asimismo los modos de hacer o realizar una investigación, en otras palabras la forma o manera particular en que se puede llevar a cabo una investigación, también han sido clasificados, distinguiéndose dos grandes clases: los métodos lógicos y los empíricos (López, 1975). Los primeros son todos aquellos que se basan en la utilización del pensamiento en sus funciones de deducción, análisis y síntesis, mientras que los métodos empíricos, se aproximan al conocimiento del objeto mediante sus conocimiento directo y el uso de la experiencia, entre ellos encontramos la observación y la experimentación.

Para poder cumplir con los objetivos de la investigación el método se vale de diversas herramientas o instrumentos de investigación. Los instrumentos varían según la técnica de investigación ya que ésta puede ser documental o de campo; cuantitativa o cualitativa.

- La **técnica de investigación documental** se refiere a la recopilación de la información sobre datos del objeto de estudio, teorías y conceptos que sustentan la investigación. Es la elaboración de un marco teórico conceptual sobre el objeto de estudio. Dentro de esta técnica de investigación los instrumentos se definen según la fuente a la que se hace referencia.

Entre las fuentes que se utilizan con frecuencia en este tipo de técnica se encuentran: libros, revistas, reportes o informes técnicos, tesis,

monografías y periódicos. Los instrumentos utilizados en la investigación documental son las fichas de trabajo, fichas bibliográficas y hemerográficas, citas y notas de pie de página.

- La **técnica de investigación de campo** permite estar en contacto directo con el objeto de estudio y confrontar la realidad del fenómeno de estudio con la teoría que sustenta la investigación. En este tipo de investigación el instrumento se diseña según el objeto de estudio. En esta técnica los instrumentos de investigación más comunes son⁴:
 - Observación: La observación se hace directa al objeto de estudio, se recurre a grabaciones o a fichas para anotar lo que se observa. La observación tiene como ventaja que permite un contacto directo con el fenómeno. Sus desventajas son que los individuos pueden percatarse de la observación y actuar de distinta manera, además de que el observador es quien da la interpretación por lo que, si no esta debidamente capacitado, puede falsear o confundir la información. La observación es utilizada frecuentemente para realizar una triangulación de la información apoyándose en algún otro método de investigación.

⁴ Disponible en <http://mx.geocities.com/roxloubet/investigacioncampo.htm>

- Entrevistas: Las entrevistas son una serie de preguntas que hace directamente el investigador a los individuos cercanos al objeto de estudio, las entrevistas pueden ser estructuradas o no estructuradas. Los recursos que utilizan son grabaciones o notas. En las entrevistas estructuradas el entrevistador lleva ya un cuestionario elaborado que será el que aplicará al entrevistado. Su ventaja es que se enfoca directamente a lo que previamente se consideró relevante para conocer del fenómeno. Sus desventajas son que la entrevista puede quedar muy limitada.

Las entrevistas no estructuradas parten de una pregunta inicial y se van desarrollando de acuerdo con las respuestas del entrevistado y el objetivo de la entrevista. La ventaja es que el entrevistado puede dar información que lleve al entrevistador a realizar preguntas que inicialmente podían tomarse como inservibles y que al momento de la entrevista puede darse cuenta que son importantes. Sus desventajas son que puede abarcar demasiada información que necesita ser codificada y puede contener información inservible, y que el entrevistado puede divagar en las preguntas sin dar información pertinente al estudio, lo que retarda el tiempo de entrevista.

Se entrevista cuando se quiere saber algo de alguien que no se puede obtener por vía numérica, cuando se desea información específica, especialmente la información que no está contenida en

eventos históricos, comportamiento en el pasado, conceptos, sentimientos, intenciones, pensamientos o logros organizacionales y/o en el trabajo que se han tenido en el pasado; y, cuando esta información resulta vital para analizar algún caso y/o tomar decisiones.

Para recolectar los datos se sugiere, si no hay inconveniente por parte del entrevistado, el grabar la entrevista y adicionalmente tomar notas durante la entrevista.

No se deberá llevar a cabo la entrevista si la información que el entrevistado proporcione lo puede dañar de alguna manera, ya sea con sus superiores, con la empresa en la que trabaja, con sus colegas o compañeros de trabajo, etc.

- Cuestionarios: Los cuestionarios son un conjunto de preguntas impresas que el investigador entrega a los involucrados con el objeto de estudio para que lo respondan, este instrumento puede aplicarse a varias personas al mismo tiempo.

Los cuestionarios pueden elaborarse con preguntas abiertas, cerradas o una combinación de ambas. La ventaja de la pregunta cerrada es que la respuesta es fácil de tratar estadísticamente. Su desventaja consiste en que, generalmente, no permite explorar con la profundidad que lo permite una pregunta abierta. La desventaja de

la pregunta abierta es que sus respuestas tienen que ser codificadas e interpretadas por lo que requiere de mucho tiempo.

Hay estudios experimentales en que no se conocen inicialmente las variables que intervienen y mediante la encuesta, bien por cuestionarios o por entrevista hacen posible determinar las variables de estudio.

La técnica del cuestionario se adapta a todo tipo de información y permite recuperar información sobre sucesos acontecidos a los entrevistados, estandarizar los datos para un análisis posterior, obteniendo una gran cantidad de datos en un periodo de tiempo corto.

- Historias de vida: la historia de vida es un relato de la vida del entrevistado donde éste realiza una reconstrucción sobre sí mismo y su vida. Su desventaja es que es muy subjetiva y su interpretación depende mucho del entendimiento del investigador.

Las historias de vida tienen la dificultad de tener que comprobar la veracidad de la información recolectada a través de su cotejo con otras fuentes de información.

No resultan significativas en el contexto de una investigación interesada en la perspectiva subjetiva de los entrevistados sobre algún fenómeno,

La investigación en primera instancia se hizo documental y analítica, para establecer el marco teórico y conceptual. Esta primera parte del documento explica los tópicos relacionados con la investigación y da una descripción del caso de estudio, lo que permite al lector ubicar la investigación desde el punto de vista de quien elaboró el trabajo y le da a conocer un panorama general sobre el caso de estudio Grupo MYG como antecedentes y su situación actual.

El método de investigación fue en un primer momento hipotético-deductivo, pues se propusieron hipótesis como consecuencia de inferencias del conjunto de datos empíricos o de principios y leyes más generales tomadas de la investigación documental basada en la Teoría de la Investigación y los Estudios Organizacionales para arribar a conclusiones particulares a partir de las hipótesis y que después se sustentan en la investigación de campo utilizando el método empírico, ya que se hizo un acercamiento directo al objeto de estudio mediante la investigación de campo.

Se presenta cómo se abordó la colecta de información y el análisis en la organización objeto de este estudio, para poder conocer aspectos de cultura y desempeño que interesan al estudio, lo que sirve para probar las hipótesis planteadas.

En este caso, los instrumentos de la investigación utilizados fueron el cuestionario con preguntas cerradas y abiertas, y la observación, pues son considerados los instrumentos más pertinentes de acuerdo a las características

del objeto de estudio: la empresa tiene espacios muy reducidos en los que se encuentran dos o más trabajadores a una distancia muy cercana, lo que impide privacidad para las entrevistas incrementando el temor de los trabajadores por ser escuchados por otros compañeros. El tiempo que el dueño y Director de la Empresa ofreció para aplicar el instrumento fue limitado ya que no quiso que las actividades se vean interrumpidas por un periodo extenso.

Si bien la observación es un instrumento de investigación muy útil, en el caso de Grupo MYG, dado que son muy pocas las personas que laboran en la organización, se dan cuenta fácilmente de la presencia de un observador, por lo que para prevenir que estén alertas y cambien su comportamiento y/o rutinas, la observación se realizó en las ocasiones de visita a la empresa para acordar tiempos de aplicación del instrumento y también mientras se llevaba a cabo la aplicación de éste.

¿Por qué estos instrumentos sobre los otros? La entrevista no es pertinente pues como ya se explicó el espacio físico donde se labora es muy pequeño y las oficinas son espacios abiertos en donde se encuentran más de dos personas, por lo que no hay privacidad. Por otra parte si se hace un registro electrónico, es decir, se graba, los entrevistados pueden falsear información o no cooperar por temor a ser vistos o escuchados.

Las historias de vida son muy útiles aunque muy subjetivas. Para efectos de este trabajo no parece pertinente este instrumento, pues al ser un instrumento

muy subjetivo se tendría que corroborar la información proporcionada y el tiempo que fue proporcionado por la empresa no lo permite.

En cuanto al cuestionario como método más pertinente, además del tiempo de aplicación necesario, se puede aplicar al mismo tiempo a varias personas, y tener la información escrita por los mismos individuos para no perder detalle de sus respuestas. Además, al tener la información de esta manera, la interpretación que se hace de lo escrito puede ser constatada con la opinión de otra persona. Asimismo, el personal contesta con más tranquilidad pues los empleados pueden hacerlo en cualquier momento del día y sin temor a que sus repuestas sean escuchadas.

El diseño del instrumento incluyó preguntas cerradas y abiertas, ya que las preguntas cerradas permiten recolectar información específica que interesa conocer y las preguntas abiertas permiten ahondar en las respuestas de los entrevistados, descubriendo aspectos que quizá no había considerado el investigador en primera instancia. A pesar de que las preguntas abiertas requieren un análisis más cuidadoso y de más tiempo porque necesitan ser interpretadas, en este estudio de caso es factible su utilización pues es muy pequeño el número de trabajadores y se cuenta con tiempo para la interpretación del instrumento de investigación.

CAPITULO 1. MARCO TEORÍCO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL

Para establecer el marco teórico-conceptual bajo el cual se trabajó, es preciso definir los principales conceptos y las bases teóricas de la investigación.

En este apartado se exponen en primera instancia los conceptos cambio organizacional, cultura, cultura organizacional y desempeño organizacional por separado para poder entender cada uno de ellos pues son los términos básicos de esta investigación. Posteriormente se tratan las líneas teóricas bajo las que se desarrolla el trabajo de investigación, en este caso desde los Estudios Organizacionales ligando el cambio organizacional a la cultura bajo la perspectiva del Nuevo Institucionalismo Sociológico ya que es la referencia teórica y conceptual del estudio, para dar respuesta a las hipótesis planteadas junto con la investigación de campo.

1.1.1. CAMBIO ORGANIZACIONAL

Actualmente, la era en la que se encuentran inmersas las organizaciones se caracteriza por un ambiente dinámico y turbulento, por lo que es imprescindible para su sobrevivencia desarrollar una gran capacidad de adaptación.

Una era caracterizada por continuos y radicales cambios hace necesario modificar las tendencias de operación y gestión de las organizaciones. La rápida transformación, desarrollo de la ciencia y la tecnología, la apertura de mercados,

la necesidad de una mayor educación global, y a su vez especializada, requieren de organizaciones capaces de transformarse continuamente, de adaptarse con mayor rapidez a las situaciones que se les presenten con la mayor rapidez para poder sobrevivir.

El cambio organizacional se define como “la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje. Otra definición sería: el conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional” (Gimon, Alonso, 2001, disponible en <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/no%208/Cambioorganizacional.htm>)

“El cambio organizacional se considera como la adopción de una idea o comportamiento por una organización” (Pierce y Delbecq en Daft, 2005:404)

Así, se puede decir que el cambio organizacional es el conjunto de las transformaciones que tiene que sufrir una organización en su estructura y comportamiento actual, motivadas por fuerzas internas o externas a la misma.

“El proceso de cambio organizacional comienza cuando surgen fuerzas que crean la necesidad de establecer transformaciones en una o varias secciones de la organización. Estas fuerzas pueden ser exógenas o endógenas a la organización

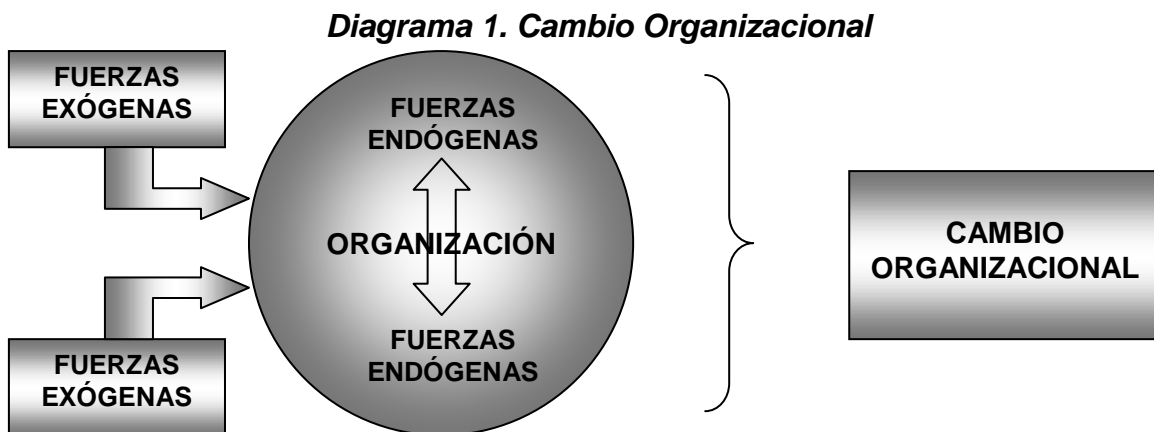
- 1) Las fuerzas exógenas provienen del ambiente, como nuevas tecnologías cambios en los valores de la sociedad o nuevas oportunidades o limitaciones

del ambiente (económico, político, legal y social). Estas fuerzas externas generan la necesidad de introducir cambios en el interior de la empresa.

- 2) Las fuerzas endógenas, que crean la necesidad de cambiar las estructuras y el comportamiento, provienen del interior de la organización y son producto de la interacción de sus participantes y de las tensiones provocadas por la diferencia de objetivos e intereses” (Chiavenato, 1999:589-590)

Sea cual sea el origen (interno o externo) de las fuerzas que conducen al cambio se debe tomar en cuenta que el cambio significa romper un equilibrio y que se debe intentar adaptarse rápidamente a las nuevas circunstancias.

Esquemáticamente se puede representar:



Fuente: Elaborado por la autora

El cambio organizacional es uno de los elementos clave en este trabajo, su relevancia radica en el análisis de las percepciones de los actores organizacionales respecto al apoyo que ciertos aspectos, catalogados como elementos de cultura por el investigador, les apoyan a contender con los cambios.

1.1.2. CULTURA Y CULTURA ORGANIZACIONAL

A lo largo de la historia de la humanidad se ha estudiado a las organizaciones debido a que los individuos están en constante interacción con ellas y las constituyen.

Los procesos de cambio y evolución social, económica, política, cultural y/o tecnológica tienen implicaciones, primero, en la sociedad y, consecuentemente, en las organizaciones; en los estudios que se realizan sobre éstas y en los modelos organizacionales que ellas utilizan.

Hace mucho tiempo los estudios de la organización se centraban en el estudio de la eficiencia y eficacia en las organizaciones, y en la maximización de sus beneficios de carácter económico, por lo que las investigaciones sobre ellas se enfocaban en los procesos lo que se puede observar en los estudios y corrientes de la Teoría de la Organización; en años más recientes, las investigaciones en los estudios de la organización han tomado en cuenta otros aspectos de carácter psicológico y social que se dan en ésta (enfoque crítico de la Teoría de la Organización que da pie a los Estudios Organizacionales).

El hecho de tomar en cuenta factores tanto psicológicos como sociales es porque las organizaciones están constituidas por actores sociales, son sistemas donde existe una constante interacción de individuos que tienen influencia recíproca creando una cultura propia.

El tema sobre cultura ha adquirido gran interés debido a la preocupación cada vez más creciente por buscar que las organizaciones se vuelvan más eficientes y competitivas; también por la incidencia del comportamiento de los trabajadores ante las turbulencias del ambiente.

La idea de concebir las organizaciones como culturas (en las cuales hay un sistema de significados comunes entre sus integrantes) constituye un fenómeno bastante reciente. Hace diez años las organizaciones eran, en general, consideradas simplemente como un medio racional el cual era utilizado para coordinar y controlar a un grupo de personas. Tenían niveles verticales, departamentos, relaciones de autoridad, etc. Pero las organizaciones son algo más que eso, como los individuos; pueden ser rígidas o flexibles, poco amistosas o serviciales, innovadoras y conservadoras..., pero una y otra tienen una atmósfera y carácter especiales que van más allá de los simples rasgos estructurales....Los teóricos de la organización han comenzado, en los últimos años, a reconocer esto al admitir la importante función que la cultura desempeña en los miembros de una organización (Robbins, 1991:439).

La cultura comprende distintos aspectos de la vida de de los individuos, tales como sus relaciones y actitudes interpersonales, sus valores, costumbres, creencias y normas. Esta cultura ejerce una poderosa influencia en toda la organización, la forma como actúan y se desempeñan sus miembros y las decisiones que toman. Al cultivarse una cultura organizacional, se persigue que todos los integrantes desarrollen una identificación con los propósitos estratégicos

de la organización y desplieguen conductas direccionadas a ser autocontroladas (Schein, 1988). La mezcla de los aspectos de diversas culturas en las organizaciones permite desarrollar una identidad única, con sus propios valores, tradiciones, creencias, normas, etc. Sin embargo, la diversidad de culturas organizacionales es tan amplia que no se encuentran dos iguales.

Para entender el tema de cultura organizacional es necesario esclarecer lo que es la cultura y su diferencia con la cultura organizacional.

1.1.2.1. CULTURA

De acuerdo con Iriarte, 2004 etimológicamente la palabra cultura proviene de la palabra *cultūra*, latín, cuya última palabra trazable es colere. Colere significaba habitar, cultivar, proteger, honrar con adoración. Habitar se convirtió en colonus, de colonia; honrar con adoración en cultus, de culto. Cultura tomó el significado principal de cultivo o tendencia a (cultivarse). De tal manera que:

- "Honrar con adoración" se convirtió en culto (hacer crecer la fe interior, lo que brota del alma)
- "Habitar un lugar" se convirtió en colono (el surgir de la gente en un lugar no habitado antes)
- "Cultivar la tierra" se convirtió en cultivar (hacer brotar al reino vegetal, como en "agricultura", agrícola, etc.)
- mientras que, "lo que brota del ser humano" se convirtió en cultura.

Se puede observar a través de esta definición etimológica que el significado de cultura proviene de las variaciones de la palabra en latín *cultūra*, cuyas deformaciones han derivado en varias palabras que son utilizadas frecuentemente en la cotidianidad. En la siguiente definición de cultura se observa que, aunque no es mencionada la etimología de la palabra, se hace referencia a su mismo origen.

Son varias las disciplinas y los autores que han intentado dar significado a este concepto a lo largo de la historia, entre los cuales se encuentran los siguientes:

Terpestra (1985:75) define a la cultura como “un conjunto de símbolos interrelacionados, aprendidos y compartidos, cuyo significado sirve de guía a los miembros de una sociedad. Dicha guía brinda soluciones a los problemas que enfrentan y deben superar todas las sociedades para sobrevivir”

Para Ramírez (2006)⁵, la cultura es un medio que permite moldear las conductas de los individuos hacia la consecución de un fin común, compartiendo el mismo lenguaje, tecnología, conocimientos, reglas, recompensas y sanciones. Todo lo que puede conformar la naturaleza propia del individuo en su diario interactuar con su medio ambiente, va formando una identificación con la misma.

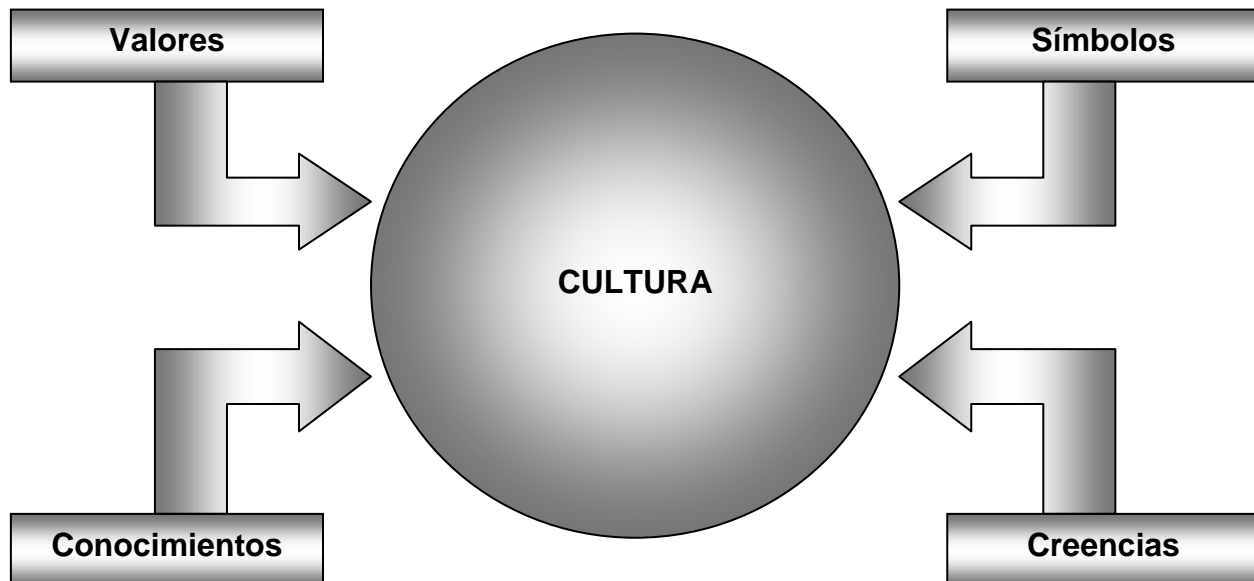
Según Andrade (1989:23) “cultura es el conjunto de valores y creencias adoptadas, consciente o inconscientemente, por los miembros de una sociedad”

⁵ Disponible en www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/69/comparticono.htm

Sin duda uno de los autores más reconocidos en este campo es Hofstede, quien definió cultura como: “programación mental colectiva” y quien sostiene que los individuos poseen programas mentales desarrollados inicialmente en la familia, que son fortalecidos en las organizaciones con las que interactúan posteriormente y que son los que rigen la acción del individuo. (Hofstede, 1991:13).

Para esta investigación se toma al concepto de cultura con la conclusión a la que se llega de acuerdo con las definiciones anteriores: cultura es la adición consciente e inconsciente de conocimientos, valores, creencias compartidos por un grupo de individuos que permite el desarrollo de simbolismos que dan una identidad al grupo, lo que esquemáticamente se podría representar de la siguiente manera:

Diagrama 2. Concepto de Cultura



Fuente: Elaborado por la autora.

Se debe tomar en cuenta también que entre los grupos de individuos estos elementos tienden a variar, lo que los hace diferentes entre sí.

Hofstede (1991) menciona cuatro elementos que marcan las diferencias culturales entre un grupo y otro:

1. “Símbolos: son palabras, gestos, dibujos, u objetos que tiene un significado particular para los miembros que comparten una misma cultura, la sencillez con la que los gestos y palabras se propagan, y con la que aparecen y desaparecen, es la manifestación más notable de la cultura.
2. Héroes: son personas reconocidas por los miembros de una cultura, ya sean producto de hechos reales o producto de su imaginación, individuos conocidos o no que se convierten para los miembros del grupo en un modelo a seguir.
3. Rituales: son actividades colectivas llevadas a cabo entre los miembros de un grupo cultural y que son indispensables para ellos. En los rituales los miembros del grupo pueden darse cuenta de actitudes que se esperan de ellos
4. Valores: los valores son primordiales dentro de la cultura. Se aprenden de manera inconsciente y se muestran en la tendencia a preferir un estado sobre otro en el momento de actuar en alguna situación.”

Estos elementos nos muestran que cada grupo tiene cierta identidad, su propia cultura, sus propios rasgos que los hacen distinguirse de otros grupos. Cuando nace una organización se debe tomar en cuenta que ésta se forma por individuos, y que cada individuo está embebido de los elementos de su cultura, de tal manera

que se gesta en el proceso de socialización, que se da dentro de una organización, una cultura propia: la cultura organizacional.

1.1.2.2. CULTURA ORGANIZACIONAL

Existen diversas definiciones de este término; algunas de éstas se presentan a continuación:

“La cultura organizacional es una posesión o conjunto bastante estable de supuestos dados por sentados, significados compartidos y valores que forman una especie de escenario para la acción” (Hall, 1996:102).

Koontz (1999:779) define a la cultura organizacional como “patrón general de conducta, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización.”

Para Romano (1995:89) la cultura organizacional es “un sistema de valores y creencias compartidas que interactúan con la gente de una empresa, las estructuras organizacionales y los sistemas de control para producir formas de comportamiento”.

“La cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias y comportamientos importantes que los miembros tienen en común” (Kast y Rosenzweig, 1992:701).

Beckhard (citado en Chiavenato, 1999) expresa que “la cultura organizacional expresa un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y

valores, una forma particular de interacción de relación de determinada organización”.

La cultura organizacional se puede interpretar como una forma de vida (Czarniawska, 1992) una suposición básica y creíble que es compartida por los miembros de una organización, que opera inconscientemente y que define en una concepción básica que una organización es un reflejo de sí misma y de su ambiente.

Reuniendo los elementos más representativos de las definiciones anteriores, se puede concluir que la cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias, actitudes, costumbres y comportamientos que comparten los miembros de una organización y que les permite diferenciarse de otras organizaciones⁶.

Esquemáticamente se puede expresar de la siguiente manera:

⁶ Muchas veces se entiende a la cultura organizacional y a la cultura corporativa como lo mismo, pero cabe señalar la diferencia entre éstas. La cultura corporativa se refiere al conjunto de valores, costumbres, hábitos y creencias impuestas en una empresa, se usa para reforzar los intereses de los directivos; la cultura corporativa refuerza la estrategia y diseño estructural mientras que la cultura organizacional, como lo vemos a lo largo de esta investigación, no se refiere únicamente a la cultura establecida por las empresas sino a una construcción de valores, costumbres, hábitos y creencias en la que han colaborado/influido/participado todos los miembros de una organización y es (la construcción) aprehendida por todos sus miembros. Para efectos de este trabajo hablaremos de cultura organizacional englobando a la cultura corporativa, pues éstas deben ser compatibles, quedando claro que no son lo mismo.

Diagrama 3. Concepto de Cultura Organizacional



Fuente: Elaborado por la autora.

Es importante considerar que en todas las organizaciones se propone una cultura, es decir, existe una cultura ideal, creada o diseñada por la organización para que los individuos dentro de ella sigan esos patrones que son los que le convienen a la organización (cultura corporativa). Sin embargo, existe la cultura organizacional, que es la que está presente en el ambiente. Ésta puede englobar a la cultura corporativa, pero más bien es el resultado de la influencia e interacción de las culturas de los individuos que colaboran en la organización.

La cultura organizacional determina el modo en que los individuos actúan y reaccionan dentro de una organización, por lo que es importante que los objetivos individuales sean compatibles a los objetivos organizacionales, logrando que la cultura corporativa y la organizacional sean lo más relacionadas posibles mediante

la aceptación individual de un cierto tipo de comportamiento dentro y para la organización. En ese sentido, el propósito de la organización al respecto es que la distancia entre una y otra sea lo más pequeña posible.

En el proceso de lograr reducir la distancia entre una cultura organizacional tiene mucho que ver cómo se construye la cultura. La construcción de la cultura organizacional es un proceso continuo y prolongado, se forma a través del proceso de socialización de creencias, valores, actitudes, etc. que se comunican una y otra vez, en todo momento; mediante la internalización, que es un mecanismo psicológico por el cual el individuo interioriza una norma o pauta social hasta el punto de considerarla como parte integrante de su personalidad, la objetivación que significa dar a un asunto o a una idea un carácter imparcial, prescindiendo de las consideraciones personales o subjetivas; y la externalización donde el conocimiento se articula de una manera tangible a través del diálogo. El conocimiento pasa de su forma tácita a conocimiento explícito; de tal manera que los individuos se van identificando creando un sentimiento identidad (Cucho, 1999).

En esa identidad, los elementos de la cultura organizacional (valores, creencias, costumbres, etc.) permiten diferenciar una organización de otra, lo que se muestra a través de varios elementos que pueden ser conductuales, conceptuales—simbólicos, estructurales y materiales (Olayo y Ramírez, 1999).

- **Conductuales:** se refiere a las formas de interacción en la organización como el lenguaje y el comportamiento no verbal.

- **Conceptuales–simbólicos:** orientados por la filosofía organizacional, misión, estrategias, objetivos, etc.
- **Estructurales:** políticas, procedimientos, normas, etc.
- **Materiales:** tecnologías, instalaciones, material, equipo, etc.

Para efectos de este trabajo, y vinculado al caso de estudio que ocupa esta investigación, se toman las construcciones propias o conclusiones a las que se llevo sobre cultura y cultura organizacional.

1.1.3. DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

Otro de los conceptos en este trabajo es el desempeño organizacional, pues ocupa uno de los tópicos de la investigación, por lo que es no sólo pertinente sino primordial su explicación.

Cuando se habla sobre desempeño vienen a nuestra mente aspectos económicos, eficiencia, eficacia, etc. Partiendo de lo cual “la noción de desempeño puede ser definida de manera simple: desde el punto de vista económico, la empresa es una organización que consume recursos –materias primas, tiempo, capital- para satisfacer las necesidades de la sociedad .clientes potenciales u otro grupo social-. Ella crea, por lo tanto, *valor*, esto es bienes que responden a necesidades, y tiene *costos*, es *decir* consumo de recursos para crear este valor”.

El desempeño en la empresa es todo aquello ...que contribuye a mejorar el binomio valor-costo” (Ernult, 2004:57-58)

Con base a lo anterior queda claro que cada organización debe tratar de cumplir sus metas con una utilización aceptable de recursos mientras asegura un beneficio sostenido a largo plazo, es así que ‘buen desempeño’ se entiende como que el trabajo se realiza bien, es decir, efectiva y eficientemente.

El desempeño organizacional es un término que ha sufrido una serie de variaciones o deformaciones a lo largo del tiempo; “en los años cincuenta, el desempeño era la medida en que una organización, como sistema social, cumplía sus objetivos” (Georgopoulos y Tannenbaum, 1957). En los años sesenta y setenta, Yuchtman y Seashore (1967) definieron el desempeño como la capacidad de una organización de explotar su entorno para tener acceso a recursos escasos. En los años ochenta y noventa, a medida que el pensamiento constructivista se volvió más estándar en la teoría organizacional, se reconoció que la identificación de las metas de la organización es algo más complejo de lo que se pensaba. Una medición del desempeño organizacional necesita considerar las percepciones de los múltiples miembros o interesados directos de la organización, incluidos aquellos que trabajan dentro de ella (Hassard y Parker, 1993). En otras palabras, el concepto de desempeño organizacional es, al menos en parte, algo que se interpreta individualmente. (Lusthaus, 2002:117)

Como podemos observar, el desempeño muchas veces hace referencia a aspectos económicos (máximo beneficio, eficacia, eficiencia, etc.), lo cual se refleja en distintos métodos de medición del desempeño que se basan en estadísticas económicas primordialmente. Sin embargo, en años más recientes se ha estudiado al desempeño no sólo en aspecto económico sino con una tendencia social, es decir, la medición del desempeño organizacional toma en cuenta al empleado y a su equipo de trabajo tanto como a los objetivos de la organización:

“El desempeño no es una simple constatación: éste se construye, es decir, se logra a través de lo que hace la empresa y por la manera que lo hace. No se trata, por lo tanto, solamente de medir resultados *a posteriori*, sino de identificar y de actuar -pilotear- sobre los factores explicativos de desempeño: costos, calidad de los productos, o de los servicios, relación proveedores/ clientes, calificación del personal, inversiones, etcétera.” (Ernult, 2004:59)

El desempeño se puede medir de distintas maneras, no sólo a nivel económico sino a nivel social, se pueden hacer autoevaluaciones de desempeño, medición del desempeño por equipos o grupos de trabajo, el desempeño de los planes y programas de trabajo y el desempeño organizacional, este último entendido como la medición de la suma de los anteriores. Su medición destaca qué tan exitosa es una organización al interior y al exterior.

En este trabajo de investigación, desde la perspectiva de los Estudios Organizacionales se entiende como desempeño organizacional: la distancia existe

entre los objetivos de la organización y la situación real, englobando aspectos no económicos sino más bien sociales y culturales de la organización.

1.2. CAMBIO ORGANIZACIONAL Y ESTUDIOS ORGANIZACIONALES:

NUEVOS PARADIGMAS

Como ya se explicó, el cambio organizacional se refiere a las transformaciones que tiene que sufrir una organización en su estructura y comportamiento actual, motivadas por fuerzas internas o externas a la misma. En la actualidad, el cambio es tal que se ha dado una transición incluso en la influencia de diversas disciplinas en los Estudios Organizacionales.

El estudio de las organizaciones es un tema muy complicado y heterogéneo por la diversidad de los elementos que las conforman y el contexto en el que se encuentran. En un panorama cada vez más complejo e inestable, donde las circunstancias bajo las cuales se encuentra una organización no serán las mismas en el futuro, probablemente los estudios tiendan a tomar otros matices. Muchos paradigmas han sido cuestionados y replanteados.

“Heydebrand (1989:324) indagó que las nuevas formas que se están presentando en las distintas organizaciones se ocupan de lo emergente como respuesta a los cambios del desarrollo socio-económico que se están viviendo en el nivel mundial.” (López, 2004:1)

Ante este ambiente, se ha vislumbrado en años recientes una tendencia a la transición de la figura organizacional moderna, que permanecía hasta

aproximadamente los años setenta basada en modelos tradicionales, como el Taylorismo y burocráticos, a la figura organizacional posmoderna. Esta figura tiene como característica principal la flexibilidad, pues ante el panorama volátil y turbulento se percibe ésta como el medio más adecuado para poder enfrentar al mismo y así sobrevivir, de manera que únicamente los que mejor se adapten a las circunstancias actuales serán los que alcancen el éxito.

Hasta la década de los setentas se consideraba al modelo de organización moderna imperante en Estados Unidos como la forma de organización más viable, pero es en esa década cuando se producen dos hechos que modifican el rumbo económico, político, social y cultural de ese entonces. En primera instancia, se dio el fracaso de las políticas keynesianas, desencadenando una crisis mundial y poniendo en entredicho el funcionamiento de los Estados de Bienestar. Por otro lado, para reactivar su economía, Estados Unidos, Japón y Alemania, principalmente, plantean la *globalización* como una salida para lograr su estabilidad económica (López, 2004), de esta manera se facilitaba el flujo de mercancías y capitales en el mundo entero, con lo que se abre una gran brecha que da entrada del modelo organizacional posmoderno, donde se percibe a la organización como un sistema abierto y ya no como una organización cerrada donde el entorno no era tomado en cuenta.

“A partir de la década de los setenta Japón se perfila como uno de los principales competidores en el mercado internacional, desplazando a países industrializados, entre ellos a los Estados Unidos, que hasta entonces dominaban

dicho mercado. Este desplazamiento fue considerado como una seria amenaza económica y motivó el estudio de las posibles causas de esta exitosa expansión” (Barba, 2000:15)

Japón logró colocarse como una economía estable, que resurge con todas sus fuerzas, sobrepasando el nivel de Estados Unidos que hasta antes contaba con el predominio económico y político; es por esta situación que surge la preocupación de conocer el porqué Japón logra sobresalir dentro del panorama ya planteado. Al estudiar esto, se observó que el éxito se basaba en su forma de organización, que no tenía que ver con los modelos de organización perpetuados hasta el momento, que se basaban en los estudios tayloristas con algunos rasgos nuevos que intentaban perfeccionar el modelo pero que a final de cuentas no brindaban las características necesarias para enfrentar el proceso de globalización.

Se observa entonces que con la llegada de la globalización, el modelo de organización moderna que se venía utilizando queda demasiado obsoleto. En principio porque las necesidades de la nueva realidad eran totalmente distintas a las del modelo moderno, se necesitaban nuevas formas de organización cuya característica primordial sería la flexibilidad que permitiría a la organización su adaptación a los cambios que se venían gestando.

Esta época se caracterizó por el desarrollo de tecnologías que son aplicadas directamente en los procesos productivos, el proceso de globalización permitió la circulación de estas tecnologías a escala mundial, y su inclusión en las

organizaciones demandó una flexibilización en los procesos que en el modelo moderno no se tenía. Esto significó un reto para las organizaciones, pues se necesitaba romper con el tipo de trabajo rutinario y disciplinado, caracterizado por la mecanización, y cambiarlo por el trabajo flexible y polivalente; pasar de un control supervisado, que se tenía desde el taylorismo, a un autocontrol basado en el conocimiento.

Otra circunstancia que enmarcó la nueva forma de organización posmoderna es el paso de una sociedad en la que la producción era lo que limitaba a los consumidores a una sociedad de consumo, se marca la tendencia de que la demanda no siempre es positiva y por ello la producción en masa queda obsoleta. La globalización también trajo como consecuencia que todos los países se interrelacionaran, lo que generó la creación de diversos tratados comerciales con los que se rompieron las barreras al comercio. La apertura de mercados permite la circulación de una gran diversidad de productos, entonces, el modelo tradicional moderno deja de funcionar pues ahora se tienen que tomar en cuenta las necesidades del cliente. Recordemos que, hasta antes de esta apertura, la producción se elaboraba sin importar las necesidades específicas del cliente ni la calidad del producto, con estos cambios el cliente ya tiene opción de decidir qué es lo que requiere y, por ende, la producción cambia, enfocándose a la satisfacción del cliente y a la calidad del producto.

Ante este panorama era necesario el cambio del modelo de organización utilizado hasta entonces, se precisaba un modelo que fuera tan flexible que

podiera adaptarse ante los cambios que se venían dando, y los que se vislumbraran en el futuro; surge entonces el modelo de organización posmoderna, distinguida por su flexibilidad, la toma de decisiones colectiva, (cuestionando fuertemente la organización jerárquica), y el paso a una sociedad de consumo.

Se parte de una nueva apreciación del individuo y de su importancia en las organizaciones, el individuo ya no se ve como un ser mecanizado y como un recurso para el logro de la eficiencia de la organización, ya no sólo se considera su fuerza de trabajo, se observa al sujeto como un ser que posee conocimiento (tácito o explícito), valores, habilidades, etc., que influye a la organización tanto como la organización le influye a él.

Esta nueva realidad modificó el rumbo llevado hasta entonces por las organizaciones; por una parte, se demandan individuos calificados y polivalentes, capaces de trabajar en equipo y, por otra parte, se requiere que las organizaciones propicien que el individuo desarrolle sus máximas capacidades a través de su satisfacción personal, logrando empalmar sus objetivos individuales a los organizacionales; en la organización, también, que sus procesos y estructuras tuvieran una flexibilidad que permitiera la rápida adecuación a cambios.

Dentro del cambio organizacional experimentado en las últimas décadas, existen varios paradigmas que han tenido que romperse para dar paso a otros. Por ejemplo, “el cambio en la racionalidad managerial, la incorporación de los aspectos simbólicos, la tendencia a la subjetivación de los principios de la administración, la modificación sustantiva de las estrategias empresariales, la

reflexividad de las nuevas instituciones y el cambio en la lógica de la organización del trabajo, por mencionar algunos de los aspectos más importantes.

Todas estas características se han desarrollado a partir de la década de los setenta a través de las nuevas propuestas de administración, entre las que destacan la calidad total, la cultura corporativa, la reingeniería de procesos, el aprendizaje organizacional y las organizaciones posmodernas.” (Barba, 2000:12)

La organización posmoderna es determinada por la estructura flexible, conciencia por la calidad y la orientación al mercado, pensamiento estratégico, control y seguimiento a través de la evaluación del desempeño, participación del personal, trabajo en equipos, desarrollo de los recursos humanos, empleo de tecnología avanzada, flexibilización de los procesos, toma de decisiones flexible y descentralización de la autoridad y responsabilidad, incorporación de las visiones individuales y talentos a la organización, enfatiza la orientación a los individuos, jerarquización horizontal, etc.

De acuerdo con lo anterior se pueden resumir las características de ambos tipos de organización en el siguiente cuadro:

Cuadro 1. Diferencias entre organización moderna y organización posmoderna

VARIABLE	ORGANIZACIÓN MODERNA	ORGANIZACIÓN POSMODERNA
Estructura	Formal y rígida	Formal y flexible
Procesos	Tradicionales y rutinarios	Flexibles
Tareas	Especialización	Multifuncionalidad
Trabajador	Especializado	Polivalencia
Conocimiento	Instrucción y entrenamiento	Aprendizaje
Forma de trabajo	Individual	Por equipos (colectiva)
Producción	En masa	Por lotes
Calidad	No importa (cantidad sobre calidad)	Importante
Control	Supervisión	Autocontrol
Cultura	No se da importancia	Importante
Orientación	Al producto	Al mercado
Objetivos	Utilidad, eficiencia	Sobrevivencia, utilidad, eficiencia, efectividad
Relaciones laborales	Desconfianza	Confianza
Jerarquía	Estructuras verticales	Tendencia a estructuras horizontales y planas
Autoridad y responsabilidad	Centralizada, no delegada	Descentralizada, delegada
Poder	Dado por la jerarquía	Dado por la jerarquía y/o por la experiencia y conocimiento
Liderazgo	Autocrático	Democrático
Relaciones sociales	Formales	Formales e informales
Toma de decisiones	Rígida y recae en un individuo	Flexible y colectiva
Comunicación	Cerrada, restringida	Abierta
Consumo	Masivo	Por nichos de mercado
Ambiente	No se toma en cuenta	Se le considera
Reacción ante el cambio	Miedo y resistencia al cambio	Enfrenta al cambio, aprendizaje e innovación

Fuente: Elaborado por la autora con base en Notas de Curso de Teoría de la Organización I y II y Problemática Organizacional I y II.

Esta nueva forma de organización no sólo viene a romper con el modelo organizacional rígido y burocrático de la organización moderna, y con los paradigmas administrativos utilizados hasta entonces, implica un cambio en los estudios de la organización. Actualmente se toman en cuenta disciplinas que para

el modelo de la organización moderna no tendrían sentido, tales como la Sociología y la Psicología, esto debido a que no sólo hay una revolución en las estructuras organizacionales y en los modelos administrativos sino el cambio implica una revolución mental sobre la concepción del individuo como ser social.

Como se observa en el cuadro, la cultura (tema central de esta investigación) no era tomada en cuenta en el modelo de organización tradicional o moderna; con la transición a las organizaciones posmodernas, la cultura y el individuo no sólo son tomados en cuenta sino que se reconocen como parte fundamental del éxito o fracaso de la empresa.

Los cambios necesarios para que la empresa pueda sobrevivir adaptándose a las nuevas tendencias administrativas ocurren a través de las personas, por ello, es necesario conocer sus valores, sus creencias, sus comportamientos, es decir, su cultura.

1.3. EL PAPEL DE LA CULTURA EN EL CAMBIO ORGANIZACIONAL

A raíz de los cambios en el contexto de las organizaciones en la década de los setentas la literatura sobre cultura comenzó a tomar nuevos rumbos. Las transformaciones económicas y las inquietudes sobre la administración y gestión en las organizaciones son las que inspiraron el reconocimiento de que la cultura es relevante en el cambio organizacional y debe ser considerada en la formación de modelos de organización y gestión. (Barba, 2000:22)

En las organizaciones estadounidenses el factor cultura fue ignorado durante muchos años, aun cuando había una gran diversidad cultural en éstas a principios de siglo como resultado de la migración europea a Estados Unidos. La diversidad de valores, costumbres y experiencia en esas circunstancias se combatía mediante la estandarización del trabajo para la eficiencia económica (Montaño, 2000).

Más tarde, con el ascenso económico de Japón, se atribuyó ese éxito al aspecto cultural, por lo que el análisis de las organizaciones se centró en esos aspectos. Surge entonces en Estados Unidos el concepto de cultura organizacional, el cual vincula el logro de los objetivos de la organización con la creación de una cultura organizacional.

Bajo esta perspectiva, la teoría de las organizaciones se acerca a la antropología, la psicología, la administración; y busca retomar los diferentes conceptos teóricos de la cultura, sus metodologías y estructuras de pensamiento; aplicándolas al análisis organizacional para determinar, en primera instancia, la influencia de la cultura en el funcionamiento y la eficiencia organizacional (Deal y Kennedy, 1982).

Más adelante, Morgan (1986) presenta la concepción simbólica a través de sus metáforas acerca de la cultura organizacional. Con esto se da inicio al desarrollo de una nueva visión de la organización donde ésta es concebida como una cultura, y no limitándose a observar la cultura como un elemento más de la organización (Gallardo, et. al, 1998).

Para Barba (2000) las distintas concepciones de cultura, en la transición que se ha reflejado en las últimas décadas, pueden explicarse desde tres puntos de vista:

- El del management comparativo. En el que se considera a la cultura como elemento ajeno o externo a la organización y que es introducido por sus miembros.
- El de la cultura como organización informal. El cual se refiere a la creación de una cultura al interno de la empresa y cómo puede moldearse a fin de empatar con los objetivos de la empresa.
- El de la cultura como organización formal-informal. En el cual se incorporan los elementos simbólicos a la administración.

Cuadro 2. Cambio paradigmático en la cultura corporativa

Organización tradicional	Organización flexible
La cultura organizacional es considerada como herramienta de la administración. La gerencia puede controlar la cultura a través de las prácticas de comunicación y del desempeño organizacional. Algunas investigaciones buscan definir la	Las organizaciones se perciben como culturas: se concentran en los cambios de los procesos de lo organizado como representación del desarrollo cultural. Se considera a la cultura como el proceso a través del cual la acción social y la interacción

relación entre la objetivación de los eventos culturales como, por ejemplo, los relatos, los ritos o el lenguaje, y las circunstancias objetivas como la productividad y la rentabilidad.	se vuelven construido y constructo ⁷ en una realidad organizacional. Lo simbólico se constituye en la base de la vida organizacional.
---	--

Fuente: Barba, Antonio (2000), "Cambio organizacional y cambio en los paradigmas de la administración" en *Iztapalapa*, México, UAM.

De acuerdo a lo anterior se puede decir que existen dos perspectivas básicas acerca del estudio de la cultura, una donde se utiliza a la cultura como medio de resolución de problemas del management, y otra postura en donde se ven a las organizaciones como construcciones sociales donde se trabajan las prácticas culturales, siendo esta vía la que analizaré en el siguiente apartado.

1.4. LA ORGANIZACIÓN COMO CONSTRUCTO CULTURAL BAJO LA PERSPECTIVA DEL NUEVO INSTITUCIONALISMO SOCIOLOGICO

Al estudiar a las organizaciones, se debe contemplar que están creadas y constituidas por individuos, quienes determinan las decisiones y acciones en la organización; estos actores son quienes marcan el rumbo y de ellos depende la sobrevivencia de la organización. Las organizaciones son espacios sociales de

⁷ Una construcción o constructo es un objeto ideal, es decir un objeto cuya existencia depende de la mente de un sujeto, a diferencia de un objeto real, cuya existencia es independiente de la mente de cualquier sujeto.

interacción y las acciones de los individuos están delimitadas por las instituciones⁸. El interés por el estudio de las instituciones y su influencia en la vida social política y económica es un tema que ha tomado fuerza sobre todo a partir de las últimas décadas del siglo pasado, reflejándose en el desarrollo de la teoría del neoinstitucionalismo. El neoinstitucionalismo también ha tomado diversos rumbos y ha estado influenciado por diversas disciplinas; las más estudiadas hasta el momento, o que se han revestido de gran relevancia, son el neoinstitucionalismo económico y el neoinstitucionalismo sociológico, siendo este último la base de este apartado.

¿Por qué basarse en la teoría del nuevo institucionalismo sociológico? Roth (2002:41) indica “la vertiente sociológica del neoinstitucionalismo se inserta en una renovación de las orientaciones y conclusiones de la sociología de las organizaciones, pues contrariamente a esta, la sociología neoinstitucional postula que la mayoría de las formas y procedimientos pueden ser entendidos como prácticas particulares de origen cultural parecidos a los mitos y ceremonias inventadas en numerosas sociedades. De esta forma, el análisis de las organizaciones integra el estudio de las variables culturales en la aprehensión de las condiciones de formación y funcionamiento de las organizaciones”.

Para el nuevo institucionalismo sociológico los actores se mueven por roles, procesos de socialización e interacción generados en colectividades; de

⁸ En esta investigación se entiende a las instituciones como reglas que han sido crecientemente racionalizadas, así, las organizaciones son producto de la racionalización cultural. (Meyer, 1977).

esta manera las estructuras y las instituciones se configuran dentro de las mismas. Para March y Olsen (1997) en esta corriente no hay cabida para el ejercicio racional, las prácticas institucionales son simplemente productos culturales y los individuos se apegan a ellas porque no pueden considerar otras alternativas de comportamiento que las preescritas por la cultura institucional en la que viven y han sido socializados.

En la toma de decisiones, como en su actuar, los individuos están influidos por una construcción social de su realidad compuesta por valores, creencias, simbolismos, etc. que rompen con el supuesto de racionalidad.

En la organización los individuos son creadores de nuevas construcciones, pues cada uno de ellos tiene una formación y están influidos por diferentes variables culturales, como valores, simbolismos, creencias, etc., que afectan en el funcionamiento de las organizaciones. Asimismo, sus intereses son distintos, situación que llega a crear conflicto entre las acciones estratégicas de los actores; por ello utilizan a las instituciones como medio de regulación, donde los actores limitan su actuar y se coordinan los esfuerzos para reducir el conflicto y alcanzar los objetivos de la organización.

El que se logren los objetivos de la organización puede darse por dos vías: una, donde los individuos decidan ejercer la cooperación; otra, por medio de las relaciones de poder. En la primera situación los individuos empatan sus intereses con los de la organización y por su voluntad tienden a la cooperación para el logro

de sus objetivos. En la segunda, los individuos actúan de determinada manera porque las reglas así lo imponen, situación que se logra mediante la dominación de los intereses de la organización sobre los del individuo a través de las relaciones de poder. “Cada relación de poder es construida por una serie de fuerzas estructurales que condicionan las reglas del juego, y además expresa, en un segundo nivel, la lógica de las instituciones o estructuras...La principal virtud del poder es que es susceptible de confrontación, transferencia y cambio” (Crozier, 1995:214)

Las organizaciones, al enfrentarse a los retos del entorno, tienden al isomorfismo de sus estructuras y principalmente a la imitación de las organizaciones exitosas, pero no toman en cuenta que los individuos dan sentido a las presiones del ambiente y de acuerdo a ello es como actúan; de tal forma que dado que esa interpretación es subjetiva, hay diversas formas de dar sentido a un mismo cambio, por ende se encuentran diversas formas de reaccionar. Aunque la información sobre el cambio sea la misma, la interpretación sobre esa información tenderá a variar, por lo que no se puede hablar de un solo modelo o una homogeneización del mismo.

En una organización no se puede hablar de estructuras, instituciones y subjetividad únicamente; se habla también de aspectos de construcción social (proceso de socialización).

Existen ciertas características en cada organización que no permiten la implantación de un modelo “puro”, más bien se reapropia o reconstruye el modelo; de acuerdo con el neoinstitucionalismo sociológico, el proceso de socialización, los valores, roles, etc. son determinantes de la construcción de la organización para reaccionar ante un cambio, por lo que estos factores varían de una localidad a otra o de una organización a otra⁹.

A manera de conclusión, se puede decir que en cada organización existe el proceso de socialización, donde se da un intercambio de variables culturales entre los individuos pertenecientes a ella, esta situación es regulada para lograr que los objetivos de la organización puedan alcanzarse mediante la identificación de los objetivos de cada individuo con la organización. Entonces, la organización es un medio donde se construye cultura, regulada mediante aspectos formales pero también influida por elementos culturales que aportan los individuos que pertenecen a ella, de tal forma que ninguna organización o cultura organizacional es igual a otra.

En el caso de estudio se pretende identificar los elementos culturales y reglas que regulan a la organización, así como conocer cómo es que se da el acoplamiento de los objetivos individuales a los organizacionales, mediante el

⁹ Las organizaciones apropian modelos organizacionales aludiendo a resultados predecibles del comportamiento, sin embargo el transferir modelos organizacionales requiere una reapropiación en la que se mezclan no solo aspectos formales y que responden a una estructura definida para responder de forma específica, el análisis de la cultura como condicionante de la reapropiación de un modelo organizacional va más allá de una reacción predecible ya que los aspectos subjetivos o informales crean diferencias en la aplicación de un modelo en una organización y en otra por lo que no hay manera de que un modelo se aplique literalmente.

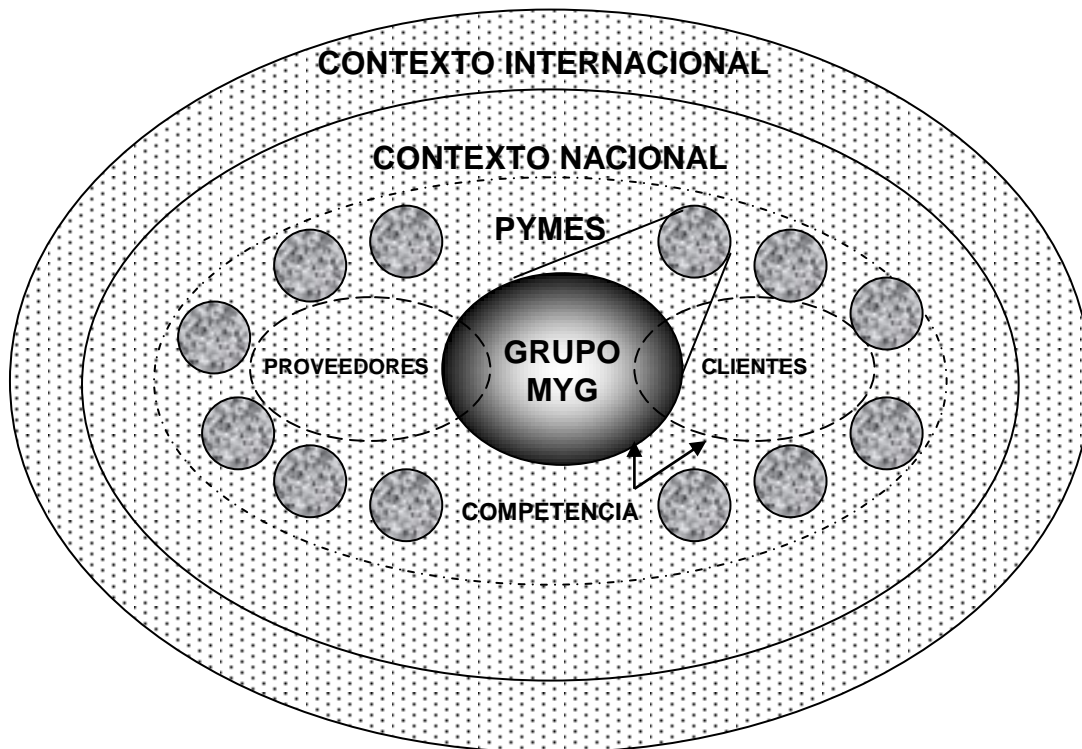
proceso de socialización. Además, se pretende ver la relación de esta cultura con el desempeño y la rapidez de adaptación al cambio.

CAPITULO 2. APROXIMACIÓN AL CASO DE ESTUDIO

En este apartado se expone el papel de las Pymes en México y el mundo, para posteriormente dar a conocer el objeto de estudio (Grupo MYG): a qué se dedica, su historia, estructura, etc. y la situación en la que se encuentra actualmente.

Se describe el contexto general en el que se ubica la empresa con referencia en el siguiente esquema:

Diagrama 4. Contexto General de la Empresa



2.1 Contexto General de las Pymes

2.1.1 La Pequeña Empresa a Nivel Internacional

En últimas fechas se ha notado, invariablemente, que al estudiar aspectos sobre la economía de un país no se puede dejar a un lado la importancia de las empresas dentro de ésta.

Desde hace algunas décadas la pequeña y mediana empresa ha adquirido una gran importancia dentro de la economía a nivel mundial¹⁰. Es innegable que existe una fuerte tendencia en la que las grandes empresas están desapareciendo dando paso a las Pymes y a conglomerados¹¹, incluso es una práctica común que las Pymes ofrezcan servicios a las grandes empresas, siendo sus principales proveedores y creando así grandes cadenas productivas.

Prueba de la gran importancia y fuerza con el que se están presentando las Pymes a nivel mundial son las múltiples organizaciones alrededor del mundo que se dedican su impulso y fortalecimiento y/o los innumerables sitios en Internet que existen para el apoyo de las mismas.

¹⁰ En Estados Unidos y Canadá las pequeñas empresas constituyen el 97% de todos los negocios; emplean un 57% de la fuerza laboral y producen el 45% del producto interno bruto (Ibrahim y Goodwin, 1986). Leebaert (2005) reporta que las Pymes de Estados Unidos representan un 99,7 % de todos los empleadores en Estados Unidos. Hernández y Bruch, 1983 citados por Dart y Sarkar, 1990 en los países como: Alemania, el 98% de todas las empresas industriales son Pymes, en Italia, Suecia, Japón, Indonesia y en Malasia las Pymes contribuyen en promedio con un 90% del total de empleos. Mientras que la Conferencia de Industrias Británicas señala que en los países industrializados, el 60 a 80 % del total de establecimientos corresponden a las Pymes cifra que se incrementa cada día (Cota, 1998). Otros autores como Wijewardena y Cooray (1995) señalan que, a nivel mundial, el 90% del total de las empresas son Pymes. En México existían simplemente en el año 2004, 4, 290,108 unidades económicas Pyme (INEGI 2004).

¹¹ www.Pyme.com.mx La Pyme motor de desarrollo por Ricardo Bolaños en http://pyme.com.mx/articulos_pyme/todoslosarticulos/la_pyme_motor_de_desarrollo.htm

Estas empresas dominan una gran parte de la economía de varios países, por ejemplo: Alemania 86 %, Estados Unidos 91%, Italia 94%, Suecia 96% y Japón 98 %. (Cota, 1998)

La globalización, el comercio internacional, la liberación de los mercados; han dado como resultado una gran participación de las Pymes en la economía. De acuerdo con Cantera, 2010 el tipo de organización que ha demostrado que se adapta mejor a estas necesidades son las Pymes, ya que debido al tamaño de su estructura tienen la ventaja de adaptarse mejor y más rápido a las nuevas necesidades y exigencias del interior y exterior de la empresa, y gracias a eso se han consolidado como una parte muy importante de la base económica de muchos países. Sus requerimientos no son los mismos que los de las grandes empresas y su capacidad de transformación es mayor, así es que se han formado grandes cadenas productivas entre Pymes las que han sido el modelo económico a seguir en años recientes.

2.1.2 La Pequeña Empresa en México

En el caso de México, la gran proliferación de este tipo de empresas se debe sobre todo a la crisis de mediados de los años setenta¹², que provocó un cambio en el modelo de organización de la actividad productiva basada fundamentalmente en las grandes empresas para dar paso a las pequeñas y medianas empresas (Pymes), vislumbrándose éstas como una alternativa con una menor inversión de capital y que ofrecía generación de empleo.

A través de las décadas la situación de las Pymes ha sido variable en cuanto a su expansión, de acuerdo con el Diario Oficial de la Federación¹³ las micro, pequeñas y medianas empresas son un elemento fundamental para el desarrollo económico de los países, tanto por su contribución al empleo, como por su aportación al Producto Interno Bruto, constituyendo, en el caso de México, más del 99% del total de las unidades económicas del país, representando alrededor del 52% del Producto Interno Bruto y contribuyendo a generar más del 70% de los empleos formales. Sin embargo, el 100% de unidades económicas se compone de la siguiente manera: 95% microempresas, 4% pequeñas empresas, 0.8 % medianas empresas y 0.2% son grandes empresas (INEGI, 2009).

¹² Concretamente, la creciente orientación del fenómeno Pyme se inició a partir de la crisis económica producida a mediados de los años setenta como consecuencia del alza de los precios del petróleo. Hasta ese momento el modelo de desarrollo económico de los países occidentales se había basado en la consecuencia de un sistema productivo dominado por unidades empresariales de gran dimensión, que abarcaban todas las fases de elaboración del producto, favoreciéndose políticas de agrupación y concentración de empresas (Aspe, 1993).

¹³ Diario Oficial de la Federación 25 de junio de 2009.

El objetivo de clasificar a las empresas en pequeñas, medianas y grandes radica en el hecho de que entre éstas existen diferencias en los niveles de inversión, empleo, tecnología, organización y ventas; por lo que se busca formar niveles homogéneos para facilitar los marcos legales que las legislen, para su estudio y para establecer su ubicación dentro de los diferentes programas de apoyo, principalmente gubernamentales, así como para facilitar el manejo estadístico de sus datos.

Para esta investigación se sigue el criterio de clasificación de tamaño de las empresas del Diario Oficial de la Federación, establecido por la Secretaría de Economía y de común acuerdo con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Cuadro 3. Clasificación de las empresas por tamaño

Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

*Tope Máximo Combinado = (Trabajadores) X 10% + (Ventas Anuales) X 90%.

El tamaño de la empresa se determinará a partir del puntaje obtenido conforme a la siguiente fórmula: Puntaje de la empresa = (Número de trabajadores) X 10% + (Monto de Ventas Anuales) X 90%, el cual debe ser igual o menor al Tope Máximo Combinado de su categoría.

2.2 Grupo MYG

El caso de estudio que se presenta en el presente proyecto de investigación es una pequeña empresa llamada Grupo MYG Ingenieros Profesionales Asociados S.A. de C.V., que se dedica a la elaboración de ladrillo térmico y aislante, para la elaboración de hornos y aire acondicionado, brindando además asesoría técnica y servicio de mantenimiento de los mismos.

Como primer punto es importante destacar que para estudiar el Grupo MYG se consideró hacerlo a partir de las características de una organización posmoderna¹⁴ como lo son: la calidad, el ambiente y los aspectos culturales debido a nueva concepción de la organización como una cultura (Gallardo, et al. 1998).

Con el objetivo de conocer Grupo MYG en este apartado se presentan aspectos como lo son proveedores, clientes, productos y servicios y competencia para dar un panorama general sobre el objeto de estudio y se presentan otros apartados como misión, visión, valores, objetivos, estructura, antecedentes y

¹⁴ Ver Cuadro 1. Diferencias entre organización moderna y organización posmoderna

situación actual que permite conocer la cultura corporativa de la empresa para poder tener un punto de comparación con la cultura organizacional.

Antecedentes

Grupo MYG fue fundado por el Ingeniero Jesús Muñiz el 30 de noviembre de 1989, su nombre surgió al juntar las primeras iniciales de Muñiz y González, iniciando sus operaciones en enero de 1990 en la calle de Allende en la colonia Clavería. En aquel entonces la empresa contaba con una oficina y un cuarto que servía como bodega. Posteriormente se rentó una bodega ubicada en el Mirador de Tlalnepantla, Estado de México, contando ya con un almacenista y una secretaria.

El 17 de septiembre de 1998 Grupo MYG adquirió el predio donde actualmente se ubica la empresa, debido a la necesidad de tener la bodega y la oficina en el mismo lugar con la finalidad de tener mayor control de las operaciones y disminuir problemas de logística.

Los primeros años, la empresa se dedicaba únicamente al surtido de materiales para el recubrimiento de hornos, posteriormente se convirtió en una empresa de asesoría en instalaciones.

En 1994 Grupo MYG obtuvo un proyecto para la firma Procter & Gamble en la planta "Estrella" donde se tendió un muro contra incendio para dividir la subestación eléctrica de la bodega de producto terminado (pañales, toallas sanitarias y otros materiales altamente flameables), con el antecedente de tres

incendios que habían sido los causantes de graves problemas con el gobierno que pretendía sacarlos de la zona industrial. Al terminar ese trabajo con éxito, los directivos de Procter & Gamble EUA felicitaron personalmente a la empresa y le propusieron otros trabajos dentro y fuera del país.

Aunque por circunstancias ajenas a ambas empresas no se pudieron concretar la totalidad de los proyectos, este hecho fue un parteaguas en la historia de la empresa pues a partir de él se han desarrollado hasta la fecha grandes proyectos con empresas que han fortalecido y ampliado la cartera de clientes, como: Dupont, Grupo Vitro, Saint-Gobain y Termo Asbestos S.A. De este último, Grupo MYG fue distribuidor de refractarios durante mucho tiempo, hasta que tal empresa fue cerrada al morir el dueño. A su cierre, el encargado de Termo Asbestos le ofreció a Grupo MYG fabricar el block, producto que la empresa comercializa, pues se tenían pedidos pendientes, entre los cuales se encontraba su primer pedido de exportación. Así se fundó CINATSA, empresa perteneciente a Grupo MYG, que inició operaciones el día 10 de febrero de 1999.

A lo largo de este tiempo, Grupo MYG se ha consolidado en su ramo, contando a la fecha con 13 trabajadores en Grupo MYG y CINATSA, aunque el manejo de ambas es por separado, pues CINATSA es considerada proveedor de Grupo MYG aunque pertenece al corporativo.

En enero 2007 Grupo MYG obtuvo el certificado de la Norma ISO 9000 lo cual significó mucho para la empresa ya que lograda esta certificación se obtuvo una mayor cartera de clientes.

Misión

“Grupo MYG es una empresa dedicada a la venta, servicio, asesoría e instalación de productos refractarios y de aislamiento térmico, comprometida con los clientes y con su capital humano, con una iniciativa constante de mejora y de crecimiento para poder ofrecer mejores resultados mediante su apertura al constante cambio de su entorno, para estar a la vanguardia y siempre competitivo”¹⁵.

Visión

“Grupo MYG como distribuidora, prestadora de servicios y fabricante de productos refractarios y aislamiento; a través del tiempo será una empresa que garantice la calidad en sus productos, con el objeto de satisfacer las necesidades de sus clientes y conquistar nuevos sectores del mercado mediante su constante actualización”¹⁶.

Valores

“En Grupo MYG se han fijado cuatro valores como esenciales para la organización, estos son:

- Respeto
- Cooperación

¹⁵ Manual de Calidad Grupo MYG.

¹⁶ Idem.

- Honestidad
- Amistad”

Objetivos organizacionales

“Los objetivos en Grupo MYG son:

- ❖ Ser una empresa líder en el mercado
- ❖ Mantenerse con éxito en el mercado
- ❖ Asegurar la calidad de los productos y servicios que se ofrecen en la empresa
- ❖ Mantener y ampliar la cartera de clientes mediante una buena atención y compromiso en sus pedidos”¹⁷

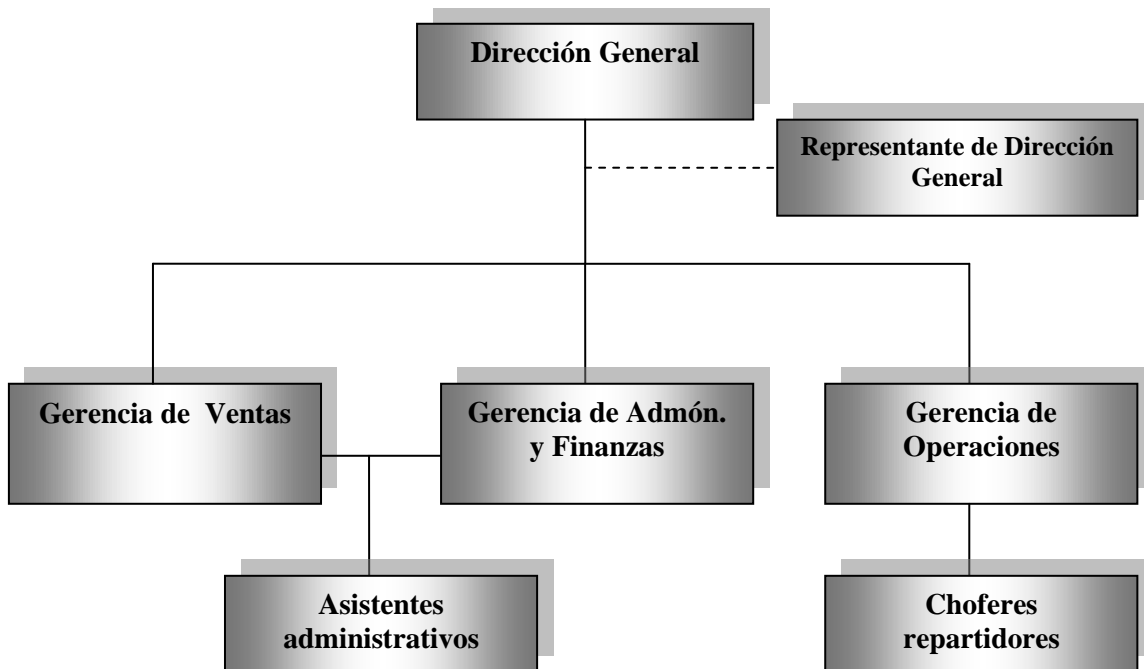
Estructura y funciones

Grupo MYG toma como base de sus operaciones la asignación de funciones y la delegación de autoridad bajo una estructura vertical, en el que se delegan decisiones y funciones de manera escalonada.

La estructura jerárquica que rige a la empresa se muestra en el siguiente organigrama¹⁸:

¹⁷ Idem

¹⁸ Acta constitutiva de Grupo MYG



La autoridad máxima en la empresa y quien es responsable de la toma de decisiones generales sobre ella, es el Director General y dueño de la empresa, y, en su ausencia, el Representante de la Dirección General.

El siguiente nivel jerárquico lo ocupan los gerentes encargados de las tres áreas en que se divide la organización de la empresa, finalmente, en el último nivel, las personas en las que se apoyan los Gerentes. Es decir, los niveles de autoridad son ocupados primero, por el dueño y director, después, por los gerentes de cada área de operación.

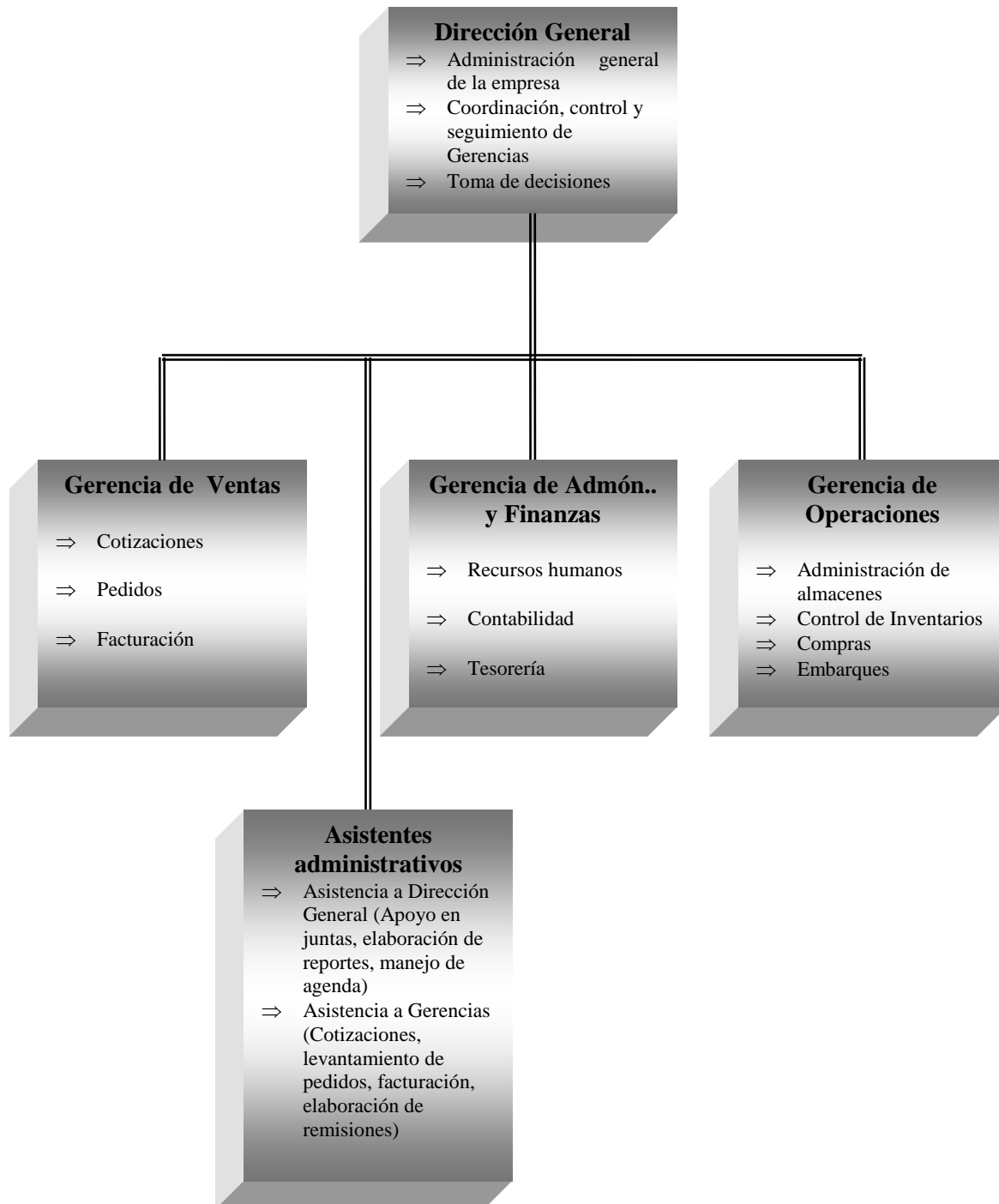
La Gerencia de ventas se encarga, como su nombre lo indica, de la administración de ventas, de la cartera de clientes, de las cotizaciones, del

levantamiento de pedidos y de pasar al área de operaciones los pedidos para que puedan surtirse.

La Gerencia de Administración y Finanzas es responsable de llevar el control del personal de la empresa (asistencias, permisos, prestaciones, etc.) y de la contabilidad de la empresa.

La Gerencia de Operaciones se encarga de que los pedidos de los clientes sean surtidos en tiempo y forma, se encarga de la administración de almacenes, control de inventarios, compras; y hace la programación de las rutas diarias de entregas que harán los repartidores.

Los asistentes administrativos se encargan de las actividades secretariales y de apoyo a la Dirección General y a cada gerencia. Lo anterior puede ser resumido en el siguiente organigrama funcional:



Productos y servicios

Grupo MYG se dedica a la comercialización de materiales refractarios, materiales aislantes, herrajes, textiles de fibra de vidrio, cerámica y asbesto, dentro de los que se encuentran: ladrillos refractarios, ladrillos aislantes, concretos refractarios, concretos aislantes, plásticos, morteros, rieles, postes, fundas de termopar, placas, block de quemador, etc. Además la empresa ofrece servicio de instalación y servicio técnico.

Proveedores

Los proveedores con los que Grupo MYG ha contado a lo largo de su existencia son principalmente: RHI Refmex, Morgan, CINATSA, esta última propiedad del dueño y Director General de Grupo MYG. En los últimos 6 meses, Lary S.A. de C.V. se ha unido a la lista de los proveedores de la empresa .

Clientes

El mercado al que se dirige esta empresa es bastante amplio, sus productos van dirigidos a diferentes industrias dentro del sector económico:

- Industria cementera
- Industria cerámica y vidrio
- Industria petroquímica
- Industria azucarera

- Industria química
- Industria siderúrgica
- Industria no ferrosa
- Industria del acero
- Industria minera
- Plantas termoeléctricas
- Fabricantes de equipo

Actualmente Grupo MYG cuenta más de 900 clientes, dentro de los que podemos encontrar a Procter & Gamble, Dupont, Grupo Vitro, Saint-Gobain y Termo Asbestos S.A.

Competencia

Grupo MYG tiene diferentes tipos de competencia: pequeños negocios o microempresas distribuidoras de algunos materiales que la empresa comercializa, sus mismos proveedores como distribuidores directos y, finalmente, la competencia directa: empresas que se dedican a la comercialización de materiales aislantes y refractarios. Destacando de estas últimas dos empresas que han representado el mayor riesgo para MYG a través de los años: Equipos y Refractarios Aro y Refractarios Sajuri, esta última a punto de salir del mercado por quiebra.

Sin embargo, Grupo MYG ha sabido destacarse en su ramo, logrando consolidarse a través de ventajas competitivas frente a su competencia distinguiéndose de otras empresas por la atención y seguimiento de sus clientes, y por los servicios que la empresa ofrece (servicio técnico y de instalación), dando un buen trato y mayor seguridad a sus clientes.

Situación actual

Actualmente Grupo MYG cuenta con 20 años de experiencia en su ramo y con un gran proyecto de crecimiento.

La empresa se compone de 13 miembros, dentro de los que se encuentran: un Director General, un Gerente de Operaciones, un Gerente de Ventas y Técnico, un Gerente de Administración y Finanzas, un Contadora asesora, dos Asistentes Administrativos, cinco Choferes y la Trabajadora de la limpieza. Grupo MYG factura aproximadamente \$1, 000, 000.00 de pesos al mes, con una tasa de rentabilidad del 12%.

CINATSA, empresa perteneciente a Grupo MYG, tiene cuatro empleados más encargados de las instalaciones de la empresa, aunque el personal encargado del control de sus operaciones es el mismo personal encargado del manejo de Grupo MYG.

La industria de los refractarios se encuentra dentro el sector energía de los productos de minerales no metálicos, exceptuando derivados del petróleo y carbón. En el caso de la venta de ladrillos refractarios, la empresa ha estado

presente de una manera constante en los últimos 10 años, ya que parte de este producto se compra en el sector industrial y de materiales que representa un sector importante dentro de la industria manufacturera nacional.

En el tiempo que la empresa tiene desempeñado sus actividades ha sufrido algunos cambios, que van desde cambios de personal hasta cambios en sus procesos o formas de trabajo, lo que hasta el momento ha logrado implementar.

3. INVESTIGACIÓN DE CAMPO EN GRUPO MYG

La investigación de campo fue realizada gracias a la autorización del dueño y director general de la empresa. Se contó con un tiempo de una semana para la aplicación de los cuestionarios, debido a que el total de los miembros de la empresa es muy pequeño y se pretendió no interrumpir las actividades y operaciones de la misma por un extenso periodo. En el caso de esta investigación, se ha aplicado el instrumento a la totalidad de los trabajadores (13 personas).

3.1. INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Para esta investigación se definieron como instrumentos la observación y el cuestionario.

La observación se dio desde la primera visita a la empresa, tomando nota de los detalles que conciernen al desarrollo del trabajo en ella. También fue utilizada en el momento de la aplicación del cuestionario, el cual se realizó con el fin de obtener datos que ayudarán a elaborar un diagnóstico de cultura y desempeño organizacional, que también mostrará de qué manera estos elementos se correlacionan o no.

El cuerpo del cuestionario se diseñó con segmentos formados por conjuntos de preguntas que se corresponden a indicadores que generan una visión sobre el las características individuales u organizacionales. A continuación se muestra la división o segmentación de preguntas que se realizó en el instrumento para su análisis posterior. Cabe mencionar que se les dio la libertad a los trabajadores de

que si en alguna pregunta querían agregar algún comentario podían hacerlo, pues esto enriquecería el trabajo de investigación. La primera parte del cuestionario consta de la presentación del encuestador y del instrumento, con la finalidad de generar confianza en el trabajador para que pudiera contestar con veracidad y sin temor a que sus respuestas fuesen reveladas al dueño, o a cualquier otro integrante de la organización.

P R E S E N T A C I Ó N

El presente cuestionario se aplica a los miembros de la empresa Grupo MYG con el único propósito de realizar un estudio académico sobre la organización. Es importante señalar que todas sus respuestas son estrictamente confidenciales y concernientes exclusivamente a la investigadora Thania Itze Bolaños Romero, quien será la única persona que se encargará del uso de la información que se obtenga.

A lo largo del cuestionario usted encontrará algunas interrogantes que a su vez solicitan alguna explicación por lo que se le pide a usted por favor conteste ampliamente las preguntas que así lo requieran, pues es importante para el propósito de esta investigación conocer a detalle sus opiniones y, en su caso, sus sugerencias.

De antemano agradezco su cooperación y el tiempo que invierta en responder el cuestionario y quedo a sus órdenes para cualquier duda al respecto.

Atentamente

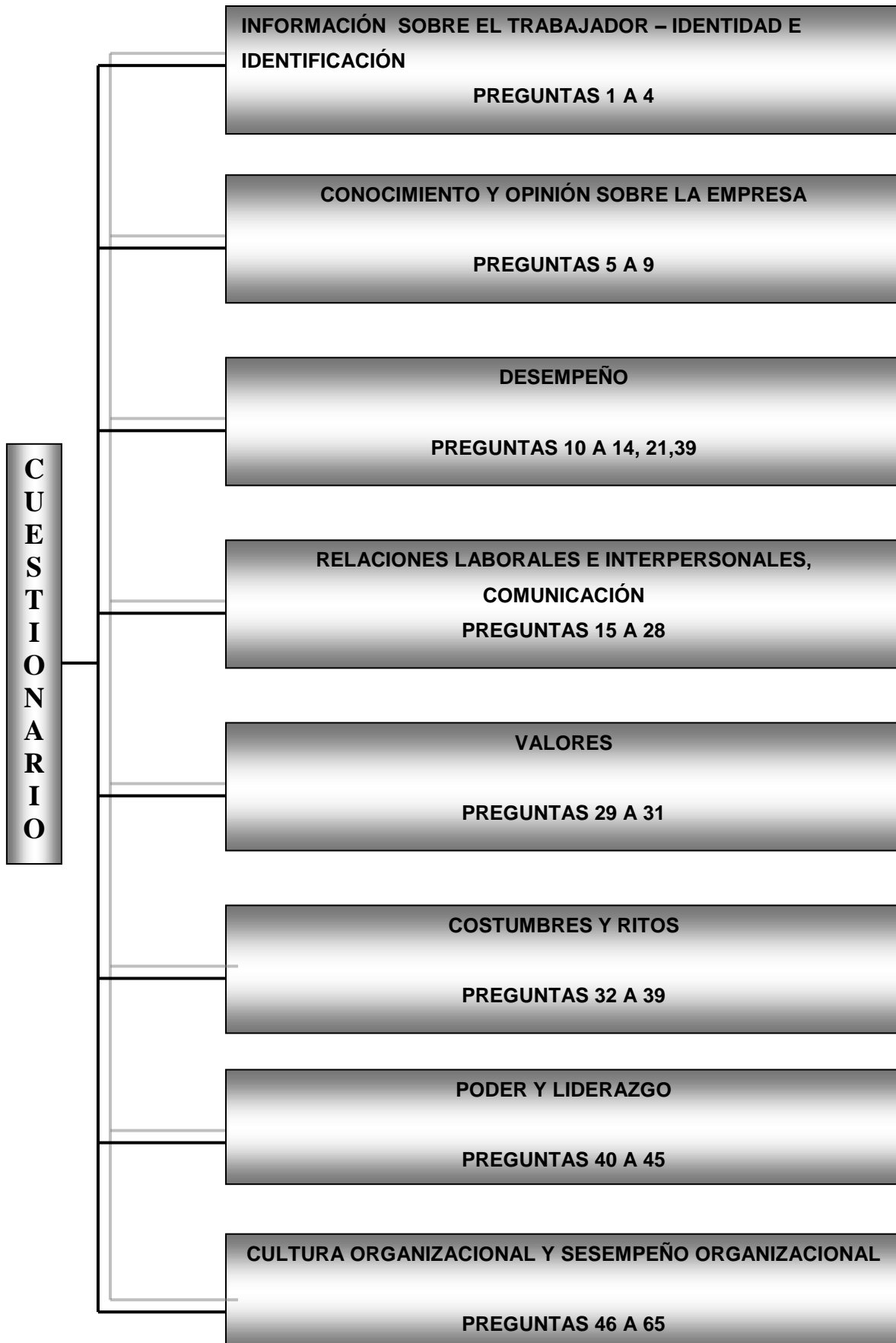
Lic. Thania Itze Bolaños Romero

También se establecieron de claves de identificación, para lograr una mayor seguridad en el empleado de que su cuestionario es absolutamente confidencial y de uso exclusivo para la investigación y desarrollo del presente trabajo (ej. CAIC01 para el Gerente de Ventas). A continuación se presenta un cuadro que muestra cómo fue organizado y segmentado el cuestionario aplicado para su posterior análisis.¹⁹

¹⁹ El cuestionario segmentado se encuentra en los anexos de la investigación. (Ver anexo 1)

INCIDENCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN LA PEQUEÑA EMPRESA EN MÉXICO. CASO DE ESTUDIO GRUPO MYG

Por: Thania Itze Bolaños Romero



El cuestionario fue aplicado en el lapso de una semana laboral en Grupo MYG, de lunes a viernes en horario de 8:30 a 17:30 hrs. Se comenzó con el dueño, posteriormente se aplicó a los empleados de confianza, que se encuentran en las oficinas, y, finalmente, a los choferes y la empleada de limpieza.

A pesar de que la presentación del instrumento aclaraba a los trabajadores su absoluta confidencialidad, durante la aplicación del instrumento, ellos estaban temerosos de que algún compañero que estuviera cerca pudiera observarlos o escuchar algún comentario sobre el instrumento, por lo que fue necesario solicitar al dueño de la empresa un espacio libre donde únicamente estaría el encuestado con el investigador para su mayor tranquilidad aunque por el espacio físico no fue posible una total privacidad.

La mayor parte de los trabajadores, al estar contestando el cuestionario en la sección donde se pregunta Misión, Visión y Valores de la empresa, preguntaban si podían dejar en blanco la respuesta o consultaban qué podían poner, a lo que se respondió que pusieran lo que sabían; si no lo sabían, poner esa respuesta; si tenían alguna idea de la respuesta, la pusieran.

En cuanto a la pregunta sobre los objetivos de la empresa, de igual manera, coincidieron en querer ir a mirar un cuadro a la entrada de las oficinas para copiarlos, pero se les explicó que la intención no era calificar cuánto saben acerca de la empresa sino obtener datos reales de su conocimiento sobre la misma y que, además, el contenido de ese cuadro son objetivos de calidad más no de la

empresa, por lo que los empleados tuvieron que contestar con sus propios recursos.

Cabe mencionar que tanto el dueño como los empleados tuvieron muy buena disposición para cooperar con la investigación, pues a pesar de que el tiempo estimado para contestar el cuestionario era de 20 a 30 minutos, la aplicación de cada cuestionario duró aproximadamente 40 a 50 minutos.

Una dificultad que se presentó durante la aplicación del instrumento fue que algunos de los empleados (los de menor rango en la empresa: un asistente administrativo, los choferes y la señora encargada del aseo) no entendían algunas preguntas del cuestionario, sobre todo cuando se preguntaban algunos conceptos, por lo que fue necesario explicarlos, para hacer entendible la pregunta en duda y que pudieran contestar lo que se requería sin influir en sus respuestas.

Durante la semana de aplicación, al convivir y platicar con los integrantes de la empresa, se pudo realizar la observación que complementaba al cuestionario, encontrando algunos datos adicionales que se presentarán a lo largo de la sección de análisis y resultados.

3.2. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Los resultados de esta investigación se obtuvieron de dos maneras complementarias entre sí. La primera mediante un análisis cuantitativo de acuerdo a la concentración de la información obtenida por los cuestionarios, cabe mencionar que en algunas preguntas las respuestas que se encontraron iguales o

similares se agruparon (ver anexo 2), La segunda un análisis cualitativo, con base en los datos de los cuestionarios y complementando con la información obtenida con la observación.

A continuación se presentan los resultados encontrados en la aplicación de cada pregunta, posteriormente se da un análisis diagnóstico de la cultura organizacional, desempeño organizacional y su relación en esta pequeña empresa, con el objetivo de comparar lo encontrado en la investigación documental y la investigación de campo, lo que dará pie a nuestro siguiente capítulo en donde se presentarán las conclusiones de la investigación.

1. ¿Hace cuánto inicio su trabajo en Grupo MYG?

Son muy pocos los empleados que llevan menos de 5 años en la empresa únicamente el 15%, la mayoría (47%) ha estado entre 5 a 10 años y un poco menos, el 38% más de 10 años, lo que habla de un porcentaje muy alto de estabilidad del personal de la empresa.

2. Cuando entró a trabajar, ¿cuáles eran sus intereses?

Los intereses iniciales al trabajar en la empresa fueron en su gran mayoría económicos con un 54%, ya que de entre los 13 integrantes de la empresa 11 se inclinaron hacia esta respuesta, el 38% de los trabajadores revelaron interés por obtener aprendizaje y experiencia y económico, y finalmente 2 de los 13

reflejándose en un 15% indicaron un interés únicamente por experiencia y aprendizaje.

3. ¿Cree usted que han sido cubiertos sus intereses?

El 100% de los empleados contestaron que sus intereses al ingresar a Grupo MYG han sido cubiertos en su totalidad, ahora es importante destacar si es que han cambiado sus intereses desde su ingreso.

4. ¿Cuáles son sus expectativas en cuanto a su desarrollo laboral y personal en esta empresa?

Los intereses de los trabajadores siguen siendo el aprendizaje y los económicos, lo que se ve reflejado en un 62% de ellos, y se suma otro interés manifestado por el 38% que es conservar su trabajo pues de esta manera aseguran el mantener un ingreso periódicamente.

5. ¿Cuál es su opinión acerca del desempeño de esta empresa?

La totalidad de los empleados cree que la empresa se desempeña bien, pero la mayoría de ellos considera que el desempeño podría ser mejor expresándose así el 69%.

6. ¿Cuál es la misión del Grupo MYG?

La gran mayoría de los empleados desconoce la misión de la empresa pues abarca un 85% de la totalidad de los trabajadores y tan solo el 15% de ellos son quienes la conocen.

7. ¿Cuál es la visión de esta empresa?

En el caso de la visión pasa igual que con la misión ya que los resultados reflejan que únicamente el 15% de los trabajadores tienen conocimiento sobre la misma.

8. ¿Cuáles son los valores que se manejan en esta empresa?

La mayor parte de los empleados reconoce valores que existen entre ellos, destacando el de respeto y confianza con el 24% y 25% respectivamente, solo el 23%, es decir, 3 de las 13 personas dicen no conocer los valores que se manejan en la empresa.

9. ¿Cuáles son los objetivos de grupo MYG?

Dentro de los objetivos de la empresa que los empleados identifican con más frecuencia se encuentran la productividad con 29% y la calidad (hacer las cosas bien, en tiempo y forma) con 22%.

10. Cuando usted entró a trabajar a esta empresa ¿recibió capacitación?

Un 38% de la totalidad de empleados son quienes han recibido capacitación, siendo la mayoría quienes no la han recibido. Cabe mencionar que la capacitación se presenta en los puestos de mayor jerarquía.

11. En caso de haber respondido afirmativamente la pregunta anterior explique cómo fue su capacitación y cuál fue su duración.

La capacitación de los trabajadores como ya se mencionó ha sido en los rangos de mayor como lo son los gerentes y asistentes administrativos, la duración de la capacitación ha sido un promedio entre 3 y 6 meses, con 60% y 40% de los que se capacitaron respectivamente, y la persona encargada de la instrucción es el Director General, el jefe inmediato del puesto o, en un caso, la persona que le antecedió.

12. ¿Cómo le fueron asignadas sus tareas y cómo aprendió a hacerlas?

En su mayoría (62%) se asignaron a los empleados las tareas correspondientes a su puesto y fueron aprendiendo conforme la marcha.

13. ¿Cómo considera que se desempeña en el puesto que ocupa? La calificación va de 0 a 10 donde 0 es muy mala y 10 es muy buena)

Los trabajadores consideran que su desempeño es bueno, pues las calificaciones que asignan oscilan en un rango entre 8 y 9 al calificar su propio trabajo con el 77% y 23% respectivamente..

14. ¿Por qué esa calificación?

La totalidad de los trabajadores coincidieron en que su desempeño puede mejorar, ya que hay errores que se cometen y descuidos que tienen al realizarlo.

15. Cuando usted está desempeñando su trabajo y se presenta algún problema, ¿a quién recurre para resolverlo? ¿Por qué?

La totalidad de los trabajadores recurren al dueño en el caso de presentarse algún problema, pero de ellos tan sólo el 31% recurre además a algún gerente a cargo.

16. Si esta persona no se encuentra, ¿puede recurrir a alguien más? ¿a quién?

En las respuestas a las preguntas anteriores, cuando hay algún problema la mayor parte de los empleados recurre al dueño de la empresa o al gerente a cargo, es decir, a aquél a quien concierne el problema. En el caso de ausencia del dueño se opta por consultar al gerente a cargo (69%), o en ausencia de éste a otro gerente (31%), por ser las personas con mayor jerarquía y mayor tiempo en la empresa.

17. ¿Cómo juzgaría su relación con su jefe inmediato superior? Explique.

El 100% de trabajadores contestaron que existe una buena relación entre ellos y su jefe inmediato, ya que mencionan no se han suscitado situaciones de malos tratos o injusticia, cuando existe algún problema lo han resuelto de la mejor manera.

18. Cuando usted tiene información para compartir en la empresa, ¿cómo lo hace? ¿por qué?

La mayoría de las ocasiones la comunicación de los trabajadores se da personalmente, reflejado en un 54% de las respuestas; algunos de ellos lo hacen por escrito (8%) dependiendo la información, mencionan que cuando lo hacen así es para dar formalidad o respaldar la información. Cabe mencionar que las personas que contestaron que la información la comparten personalmente son los de menor jerarquía, por escrito lo mencionó el dueño de la empresa y ambas formas son utilizadas por los trabajadores que se encuentran en oficinas.

19. Cuando hay información para compartir en la empresa por parte de sus jefes, ¿cómo se entera usted?

En este caso, las respuestas a la pregunta anterior son similares, ya que el 54% de los empleados mencionaron compartir información de manera personal; la razón es que en general la información se comunica de forma personal y únicamente en algunos casos por formalidad se gira por medio escrito.

20. Cuando hay información para compartir en la empresa por parte de sus compañeros, ¿cómo se entera usted?

En este caso se contestó en un 100% que la información que circula entre compañeros de trabajo se da de manera personal, se explica que esto es debido a que la información que se comparte no necesita formalidad.

21. Cuando se han presentado problemas en el trabajo, ¿cuánto tiempo pasa para que lo traten o resuelvan? (señale sólo una de las opciones siguientes, la que se refiera al mayor número de ocasiones en que esto sucede)

No pasa mucho tiempo en el que los problemas sean tratados o resueltos, el mayor lapso de tiempo que se muestra es una semana con el 15% y regularmente se tratan desde el momento que se presentan con 85% de las respuestas en este rubro.

22. ¿Cómo calificaría la relación con sus compañeros? (La calificación va de 0 a 10 donde 0 es muy mala y 10 es muy buena)

23. Explique

La relación entre compañeros tiende a ser muy buena, ya que oscila entre el 8 (46%) y 9 (54%) de calificación, aunque los empleados coinciden en que hay situaciones por las que a veces se pasa que llegan a causar fricción en la relación,

además de destacar el factor “chisme” que logra afectar la relación entre los miembros de la empresa.

24. ¿Considera que existen preferencias por alguno de sus compañeros?

¿Por qué?

Se han notado ciertas preferencias en cuanto a prestaciones, permisos y faltas además de diferencias en cuanto a la forma de festejar a los empleados o los regalos en época navideña, lo que se refleja en una respuesta afirmativa del 77% de la población.

25. Si su respuesta a la pregunta anterior fue afirmativa ¿cómo se siente al respecto?

El 31% de los empleados responden que se sienten mal y que con el paso del tiempo se van acostumbrando, siendo estos el 46%. Mencionan que en algunos casos es lógico debido al lazo familiar que une al dueño con algunos empleados y en otros casos piensan que es por afecto.

26. ¿Cree usted que ese hecho afecte su desempeño en el trabajo?

Los empleados complementan esta pregunta respondiendo el 92% que el que se les dé más permisos a unos que a otros perjudica las actividades de la empresa y el trabajo se complica. Algunos de los trabajadores mencionan que ante este tipo

de situaciones se sienten desmotivados, pero aún así deben cumplir con su trabajo.

27. Cuando se presenta algún problema laboral en su empresa, ¿considera que se perjudica la relación entre los involucrados? ¿Por qué?

Los empleados señalan que han presenciado problemas laborales y que los involucrados, pasado el tiempo, tienen cierto rechazo a tratarse normalmente, pero que esta situación es temporal “mientras se pasa su enojo”.

28. Cuando se presenta algún tipo de dificultad personal con alguno de sus compañeros y para desempeñar su trabajo es necesario tratarle, ¿cómo trata esta situación?

En este caso el 100% de los empleados coinciden en que no se deben mezclar los problemas personales con los laborales, si esta situación se presenta se trata la situación laboral normalmente.

29. Si usted estuviera en una situación donde ha cometido un error en el trabajo y se culpa a otro compañero por ello, con el riesgo de que pierda su trabajo, ¿qué haría y por qué?

La totalidad de los empleados resaltan que dirían la verdad y el motivo de decirlo es principalmente por honestidad con el 75%.

30. Si usted tuviera la oportunidad de trabajar para otra empresa más cercana a su domicilio, percibiendo el mismo sueldo y desempeñando el mismo trabajo que realiza en Grupo MYG, ¿qué haría y por qué?

El 100% de los empleados permanecerían en Grupo MYG a pesar de ofrecérseles un trabajo con la ventaja de estar más cerca de su domicilio.

31. Si usted tuviera la oportunidad de trabajar para otra empresa donde su sueldo es un poco mayor al que actualmente percibe y desempeñara el mismo trabajo que actualmente realiza ¿qué haría y por qué?

(Con estas preguntas se pretende ver la lealtad que los trabajadores le tienen a la empresa y qué tanto afecta a esa lealtad los intereses de los individuos). En las respuestas dadas a la primera de estas preguntas, el factor distancia no afectaría para cambiar de trabajo. Sin embargo, en la pregunta 31 los resultados cambian considerablemente, en concordancia con las primeras preguntas sobre el interés inicial a cubrir cuando se ingresó a grupo MYG, principalmente el interés económico, es un punto clave por el cual los empleados luchan, por ello, si se ofreciera mayor salario en otro lugar el 62% se arriesgarían al cambio de empleo.

32. ¿Cada cuándo se realizan juntas?

Las juntas son actos que se llevan a cabo sin falta dos veces al año con respuesta del 54% y se deduce que únicamente cuando es necesario se convoca a junta que sería extraordinaria.

33. ¿Qué opinión tiene acerca de las juntas?

La gran mayoría (85%) considera que en las juntas se tratan los mismos problemas, los cuales se resuelven en el momento pero después de un tiempo se vuelven a presentar.

34. ¿Qué festejos se hacen en la empresa y cómo festejan?

Todos los empleados coinciden en reconocer los siguientes festejos y la manera de realizarlos:

- ❖ Festejo de los cumpleaños: se parte un pastel y en ocasiones hacen una comida o salen a comer a algún lugar.
- ❖ Festejo de fin de año: se realiza una comida en las instalaciones de la empresa con los trabajadores y sus familias.
- ❖ Día de Reyes y Día de muertos: parten rosca y pan de muerto
- ❖ 10 de mayo y 15 de septiembre: se permite a los empleados trabajar medio día.

35. ¿Cómo se siente al respecto?

Al 100% de los trabajadores les resulta agradable hacer este tipo de festejos ya que se sienten más cercanos a sus compañeros pues conviven de distinta manera.

36. ¿Se ha usted percatado que se adornan las oficinas en fechas como diciembre y 14 de febrero? ¿cuál es su opinión al respecto?

Al 100% de los empleados les agrada que se tomen en cuenta algunas fechas y que se adorne la oficina, les hace sentirse bien pues a la mayor parte les parece que el ambiente mejora y en algunos casos dicen sentirse “como en casa”, lo que ayuda a fortalecer los lazos entre los miembros de la organización.

37. ¿Asiste a los partidos de fútbol de la empresa?

El 69% de los trabajadores asisten a los partidos de fútbol de la empresa representando la mayor parte del personal.

38. ¿Participa usted en el equipo de fútbol de la empresa?

El 69% que representa la mayoría de los empleados participan en los partidos de fútbol, ya sea como espectadores o como jugadores en el equipo, cabe resaltar que dentro de la minoría de empleados que no participan de estos eventos (cuatro personas) tres de ellos son mujeres.

39. ¿Considera usted que las actividades extra laborales organizadas por la empresa ayudan a su desempeño en la misma? ¿Por qué?

Los 13 trabajadores en Grupo MYG consideran que tanto los festejos como los partidos de fútbol les ayudan a su desempeño, ya que se sienten motivados; el que se les organice este tipo de eventos les hace sentir que la empresa se

preocupa por ellos, que son importantes. Para ellos estas actividades son una buena manera de convivir y crear lazos entre los compañeros que favorecen su unión.

40. ¿Qué entiende por poder?

El 46% de los empleados en Grupo MYG entienden por poder el mandar, el 31% se orientaron a que el poder tiene que ver con la toma de decisiones y la minoría, el 23%, respondieron que es tener autoridad.

41. ¿Quién cree que tiene poder en Grupo MYG?

El 69% de los trabajadores considera que el Dueño y los gerentes son quienes tienen poder en Grupo MYG.

42. ¿Quién cree que lo ejerce en Grupo MYG?

Para los trabajadores en su mayoría el poder es mandar y tomar las decisiones y esto, en Grupo MYG, lo realizan el dueño de la empresa y los gerentes de cada departamento de la empresa, lo que concuerda totalmente con la estructura jerárquica y funcional que rige a la misma.

43. ¿Qué entiende por liderazgo?

La mayor parte de los trabajadores no saben lo que es liderazgo con el 62% de las respuestas en este rubro, mientras que el 23% y 15% entienden al liderazgo como alguien que tiene poder o que lleva el control respectivamente.

44. ¿Quién cree que es líder en Grupo MYG?

45. ¿Por qué?

Todos los empleados perciben al dueño de la empresa como un líder, pues respetan mucho su experiencia y educación; además reconocen que, además de tener la autoridad por ser el dueño, muchas de las veces las cosas se hacen como él lo marca por persuasión. En este caso nos podemos dar cuenta de que el dueño es líder, en primera instancia porque su rol como dueño y Director General así lo señala, pero se distingue también como un líder carismático.

46. ¿Qué entiende usted por cultura?

La mayor parte de los empleados (69%) no tienen claro el concepto de cultura, se puede percibir que el término es confundido con el ser culto.

47. ¿Qué significa para usted el concepto cultura organizacional?

Los trabajadores no están familiarizados con los conceptos de cultura o cultura organizacional, de los 13 miembros de la organización, únicamente una persona,

que representa el 8% del total del personal, se acerca a lo que se refieren dichos términos.

48. ¿Usted cree que en grupo MYG se comparten valores, tradiciones, costumbres, etc.? ¿Cuáles?

La totalidad de los empleados creen que en su empresa se comparten valores, tradiciones y costumbres de los cuales:

Los festejos de cumpleaños y de fin de año son los que se reconocen más como tradiciones y costumbres, con un 27% cada uno, seguido por porcentajes menores las fechas especiales como día de las madres, 14 de febrero, etc.

En cuanto a los valores, identifican honestidad y respeto como los principales, con 34% cada uno.

Sobre ritos, mencionan únicamente a las juntas el 23%, mientras que el 77% restante no menciona ninguno.

49. ¿Por qué razón se comparten ritos, valores, tradiciones, costumbres?

La mayor parte de los trabajadores creen que se comparten porque son elementos de cultura de la sociedad mexicana representándose con un 54% de las respuestas.

**50. ¿Cree que la empresa influye para que se compartan estos elementos?
¿por qué?**

El 100% de los empleados creen que la empresa interviene para que se compartan estos elementos.

51. ¿Qué entiende usted por lograr un buen desempeño en el trabajo?

Los 13 trabajadores de Grupo MYG coinciden en que un buen desempeño es hacer las cosas bien, realizar su trabajo en tiempo y forma.

52. Cuando existe un cambio de trabajadores en la empresa, ¿cómo considera que afecta al desempeño de la misma? ¿Por qué?

El 85% de los empleados coincide en que un cambio en la plantilla de personal afecta por un tiempo el desempeño de la empresa, pero de igual manera concuerdan en que interfiere únicamente mientras la persona o personas que se integran aprenden la forma de trabajar.

53. Usted cree que exista algún motivo que facilita la integración de un nuevo elemento al personal de la empresa y a las actividades de la misma ¿Cuál? Explique

Nuevamente los trabajadores coinciden en su respuesta al 100%, piensan que un nuevo elemento se integra más fácilmente por el buen trato y el ambiente agradable de la empresa.

54. Cuando existe una nueva forma de organización en la empresa ¿cómo cree que afecta el desempeño de la misma? ¿Por qué?

El 84% de los empleados considera que una nueva forma de organización afecta únicamente en lo que se adaptan y aprenden la nueva forma de trabajo.

55. Usted cree que exista algún motivo que facilita la mejor adaptación a una nueva forma de trabajo ¿Cuál? Explique

La diferencia entre los que consideran que si hay un motivo que facilita la mejor adaptación a una nueva forma de trabajo y los que no lo consideran es mínima con un 54% y 46% respectivamente; los que consideran que si la hay concuerdan en que la mejor adaptación se logra con la mayor disposición para aprender a adaptarse rápidamente.

56. Si me tratan con respeto en el trabajo mi desempeño:

En esta parte se relaciona uno de los valores que la empresa comparte con sus empleados: el respeto, y como podemos constatar el 100% de los empleados considera que si se les trata con respeto mejora su desempeño.

57. Si tengo un problema con alguna persona de la empresa mi desempeño:

Como en una pregunta anterior se cuestionó a los trabajadores cómo actuarían ante un problema con sus compañeros, si esto afectaría en lo laboral, a lo que respondieron en su mayoría que actuarían normalmente. Ellos no acostumbran

que los problemas interfieran con su trabajo, y en esta pregunta el 100% de ellos indica que aunque tuvieran un problema con sus compañeros consideran que su desempeño sería igual.

58. Si no se festeja alguna fecha significativa en la empresa (14 de febrero, 10 de mayo, Navidad, Año Nuevo, etc.) mi desempeño:

Los trabajadores se sienten cómodos y con agrado ante las costumbres de festejos en la empresa, en repetidas ocasiones los empleados manifestaron que si los festejos no se hicieran se sentirían menos a gusto en su trabajo y que, definitivamente, el ambiente cambiaría, por lo que creen que el desempeño empeoraría.

59. Si siento que existen preferencias por alguno de mis compañeros mi desempeño:

Los empleados señalan que al haber preferencias por sus compañeros su desempeño no es el mismo, el 85% de ellos indicó que empeora, pues se sienten desmotivados ante esta situación; cabe señalar que las dos personas que contestaron que su desempeño era el mismo mencionaron que se han acostumbrado a que se marquen estas diferencias en los tratos y que por eso su desempeño es igual.

60. Si tengo amistades en la empresa mi desempeño:

La mayor parte de los empleados contestaron que mantener relaciones de amistad con los miembros de la empresa ayuda a mejorar su desempeño, el 92% de las respuestas; basándome en las respuestas obtenidas a lo largo del cuestionario, esto debe ser porque tener amistades en el trabajo hace que el ambiente de trabajo y el trato entre compañeros sea agradable.

Las preguntas 61 y 62, a continuación, tratan sobre las ausencias en el trabajo; la primera pone al trabajador en el rol de ausente y la segunda en el de estar presente en ausencias.

61. Si faltó a trabajar siento que el trabajo en la empresa:

El 92% de los trabajadores consideran que si faltan a trabajar el trabajo se mantiene de igual manera, solamente una persona, que representa el 8% de los empleados, piensa que el trabajo empeora.

62. Cuando alguien falta a trabajar creo que el trabajo en la empresa:

La mayor parte considera que el trabajo sigue igual si faltan, pero las cosas cambian cuando se les pregunta lo que sucede cuando ellos están presentes y sus compañeros faltan; casi la mitad de los empleados (54%) considera que el trabajo empeora, en dos de los casos explican que el desempeño empeora ya que se tienen que cubrir las actividades de la persona que se ausenta, pero responden

que están acostumbrados a sacar el trabajo adelante y que no les parece mal pues ellos también se ausentan.

63. Si me ayudan con las actividades de mi trabajo cuando me es necesario, mi desempeño:

El 92% de los trabajadores consideran que si obtienen ayuda cuando les es necesario su desempeño mejora, en un caso se comentó que mejoraba ya que puede aprender de esas situaciones.

64. Si intervienen todo el tiempo en las actividades que sólo me conciernen a mí por mi puesto, mi desempeño:

En la totalidad de los casos consideran que el desempeño empeora cuando otra persona interfiere en sus actividades todo el tiempo; una persona argumentaba que, si era impuesto, eso le haría desmotivarse debido a que sería señal de que no realiza su trabajo bien, y que, si no lo imponen, sería muy desagradable que todo el tiempo alguien estuviera entrometiéndose en el desempeño de sus actividades.

65. Proponga usted cómo cree que podría mejorar su trabajo, esto es: los problemas que podrían superarse, los estímulos o actitudes que lo apoyarían, etc.

A esta pregunta se obtuvieron distintas respuestas, las cuales se resumen en los siguientes puntos.

- Incentivos económicos, bonos o premios por puntualidad y productividad.
- Evitar preferencias entre los compañeros
- El trabajo está bien así, se sienten a gusto con el trato que obtienen y la forma de trabajar.

4. HALLAZGOS, ANÁLISIS Y CONCLUSIONES

En este apartado se presentan los resultados de la investigación mediante la confrontación de los datos obtenidos en la investigación documental y la de campo, con el afán de llegar al objetivo de investigación y probar las hipótesis planteadas inicialmente.

Con base en los capítulos anteriores, es posible llegar a conclusiones que nos permitan identificar la apreciación de la cultura organizacional en el desempeño organizacional, es decir, cumplir con el objetivo general de esta investigación: determinar si la cultura organizacional es un elemento influyente en el desarrollo organizacional y si es un factor determinante para la adaptación al cambio.

Los resultados a los que se llegó con el cuestionario y la observación se muestran en el siguiente cuadro:

Cuadro 4. Resultados de la investigación con base en los instrumentos

	VARIABLE	PREGUNTAS	RESULTADO
INFORMACIÓN SOBRE EL TRABAJADOR	Antigüedad	1	El 85% de los trabajadores de la empresa tienen una antigüedad superior a los 5 años. Se observa que no existe mucha rotación de personal ya que la gente que inició con Grupo MYG sigue dentro de la empresa y poco a poco se ha ido incorporando la actual plantilla de personal.
	Intereses	2 a 4	Los intereses de los trabajadores fueron económicos y de experiencia

INCIDENCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN LA PEQUEÑA EMPRESA EN MÉXICO. CASO DE ESTUDIO GRUPO MYG

Por: Thania Itze Bolaños Romero

			y aprendizaje desde el momento de su ingreso a la empresa los cuales han sido cubiertos por Grupo MYG de acuerdo a lo que ellos manifestaron, se observó que el personal se siente satisfecho en cuanto a su desarrollo personal y laboral.
CONOCIMIENTO Y OPINIÓN SOBRE LA EMPRESA	Opinión de la empresa y conocimiento de cultura corporativa	5 a 9	Se observó que los trabajadores tienen una percepción de buen desempeño de la empresa, sin embargo creen que puede mejorar, cuando se les ve trabajar se nota las ganas de que su trabajo sea cada vez mejor pues ven la manera de ayudar, simplificar procedimientos, aportan ideas, etc, en general se percibe una gran iniciativa por parte del personal para realizar bien su trabajo. Sobre el conocimiento de la cultura corporativa la mayoría de los trabajadores no la conocen, ellos nunca fueron informados sobre estos aspectos pero se puede apreciar que respuestas como lo que creen de sus objetivos y valores no son diferentes a los que Grupo MYG maneja, por lo que aunque esta información no fue enseñada por parte de la organización si ha sido transmitida con éxito al personal.
DESEMPEÑO INDIVIDUAL	Capacitación	10 a 12	Conocer sobre la capacitación en la empresa es importante pues refleja la manera de transmisión del conocimiento de las tareas. Se puede observar que en la mayoría de los casos no existe una capacitación como tal, las tareas y procedimientos son aprendidos conforme se va presentando el trabajo. Una vez más se muestra

INCIDENCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN LA PEQUEÑA EMPRESA EN MÉXICO. CASO DE ESTUDIO GRUPO MYG

Por: Thania Itze Bolaños Romero

			que la socialización del conocimiento no se da de manera formal.
	Desempeño individual	13 y 14	Los trabajadores consideran que su desempeño es bueno pero que puede mejorar mediante la minimización de errores. Se observó que los trabajadores tienen iniciativa para no cometer los mismos errores, ya que comentaron un par de ocasiones algunos recordatorios sobre situaciones pasadas en las que habían realizado procedimientos para agilizar los procesos tales como la facturación y que no olvidaran poner ciertos datos para no fallar en sus actividades, como en el caso de las rutas asignadas a los choferes y la documentación que no deben olvidar en la entrega de material. Estas acciones han ayudado al mejor funcionamiento de Grupo MYG, lo que se ha reflejado en el crecimiento de MYG, sus clientes y sus ventas.
RELACIONES LABORALES E INTERPERSONALES, COMUNICACIÓN	Relación laboral y apoyo en el trabajo	15 y 16	La relación laboral está delimitada por jerarquías que son respetadas a la hora de resolver cualquier situación que se llegara a presentar fuera del alcance de las funciones de los empleados. Se observó que los trabajadores tienen muy buena relación a nivel laboral y a nivel personal pero se limitan a la toma de decisiones de acuerdo con sus actividades y puestos, se noto un fuerte apoyo entre ellos ya que se mostró siempre actitud de trabajo en equipo y sobre se pudo apreciar que existe respeto hacia las personas con mayor nivel jerárquico, lo que confirma las respuestas obtenidas.

INCIDENCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN LA PEQUEÑA EMPRESA EN MÉXICO. CASO DE ESTUDIO GRUPO MYG

Por: Thania Itze Bolaños Romero

	Relación con su jefe	17	Con esta pregunta se confirmó la buena relación que existe entre los integrantes de cada nivel en la empresa así como también se vuelve a apreciar que existe mucho respeto y cordialidad entre los miembros de Grupo MYG.
	Modos de comunicación	18 a 20	La comunicación en la empresa se da en su mayoría de manera personal, se pudo observar que aunque se puede considerar un medio informal de comunicación los trabajadores en MYG respetan esa manera de comunicarse dándole la misma importancia que cuando se realiza de manera escrita.
	Comunicación y desempeño (eficiencia)	21	En la empresa los problemas o situaciones que requieran atención especial se resuelven rápidamente, se estima que máximo en el lapso de una semana, lo cual es muestra de un buen trabajo y desempeño de las funciones de los trabajadores ya que al dejar pasar más tiempo a veces se termina por dejar del lado esas situaciones y no se resuelven creando un problema futuro.
	Calidad de relaciones interpersonales	22 y 23	En general se tiene una buena relación entre los integrantes de Grupo MYG, sobresalió entre sus respuestas el “chisme” como elemento de afectación de sus relaciones pero se observó una tendencia a resolver sus conflictos y a intentar que éstos no afecten sus actividades laborales.
RELACIONES LABORALES E INTERPERSONALES, COMUNICACIÓN	Manejo de relaciones laborales por parte de la empresa	24 y 25	Poco más de tres cuartas partes de los trabajadores consideran que existen preferencias por algunos trabajadores en la empresa, lo creen de esa manera por las diferencias en los festejos de cumpleaños, regalos que se les han dado,

INCIDENCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN LA PEQUEÑA EMPRESA EN MÉXICO. CASO DE ESTUDIO GRUPO MYG

Por: Thania Itze Bolaños Romero

			permisos, etc. Esas situaciones han hecho sentir mal a los trabajadores quienes con el paso del tiempo afirman haberse acostumbrado y aceptado esas circunstancias sin mayores consecuencias.
	Impacto ante el desempeño	26	Los trabajadores señalan que el que se tengan preferencias los desmotivan en principio ya que no es una situación grata, sin embargo ellos se han acostumbrado a estas situaciones y ya no son aspectos relevantes, lo que ya no afecta su desempeño pues aun cuando el trabajo puede llegar a complicarse ellos son comprometidos con sus labores y con la empresa.
	Postura ante conflicto	27 y 28	Es importante destacar la diferencia de actitudes ante un conflicto a nivel laboral y ante un conflicto a nivel personal, en el primer caso los trabajadores involucrados refieren sentir rechazo a trabajar como lo acostumbran, se observó que su tendencia al rechazo es temporal mientras se pasa esa situación; en el caso de conflicto personal señalan que se separan esas circunstancias del nivel laboral ya que en sus palabras “no mezclan la amistad con el trabajo”.
VALORES	Lealtad y honestidad	29	Uno de los valores que se manejan en la cultura corporativa es la honestidad, con esta pregunta se observa que la totalidad de los trabajadores coinciden que se manejan con este valor y además destaca con esta pregunta un valor arraigado entre los miembros de Grupo MYG que es la lealtad.
	Lealtad	30 y 31	La lealtad es un valor no incluido en la cultura corporativa pero que se resalta dentro de la cultura

INCIDENCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN LA PEQUEÑA EMPRESA EN MÉXICO. CASO DE ESTUDIO GRUPO MYG

Por: Thania Itze Bolaños Romero

		<p>organizacional, se observó que los empleados únicamente cambiarían su trabajo en la empresa cuando sus intereses individuales se ven afectados.</p>
<p align="center">COSTUMBRES Y RITOS</p>	<p align="center">32 a 38</p>	<p>En la empresa se les imponen algunas costumbres y ritos como lo son las juntas de trabajo y festejos de cumpleaños y fechas significativas tales como fin de año, 10 de mayo, 15 de septiembre, etc. Es importante destacar respecto de las juntas que ellos consideran que son muy repetitivas ya que resuelven conflictos en el momento que después vuelven a aparecer, esta situación es un tanto contradictoria con lo encontrado en la rapidez en que se resuelven los problemas en la empresa ya que se maneja lapso máximo de una semana para la resolución de conflictos pero con la observación se pudo aclarar este punto ya que efectivamente los problemas se resuelven de manera rápida como por ejemplo alguna mala cotización, una refacturación, algún descuido en la entrega de material, etc. pero los temas repetitivos en las juntas tratan otro tipo de problemáticas como por ejemplo crédito y cobranza que no depende únicamente de las acciones en Grupo MYG sino de sus clientes. Acerca de las costumbres se muestra que los empleados se sienten muy cómodos y felices con las celebraciones y actividades extra laborales que se les realizan. Por otra parte, se menciona en las respuestas que el ambiente de trabajo en Grupo MYG es algo que</p>

INCIDENCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN LA PEQUEÑA EMPRESA EN MÉXICO. CASO DE ESTUDIO GRUPO MYG

Por: Thania Itze Bolaños Romero

			les agrada demasiado y no les gustaría cambiar.
COSTUMBRES Y RITOS	Apreciación si costumbres y ritos afectan a desempeño	39	Los trabajadores consideran que toda actividad que organiza la empresa les motiva a comprometerse con su trabajo y que sienten que crean lazos muy fuertes con sus compañeros dando pie a una amistad (valor de la cultura corporativa) circunstancias bajo las cuales su desempeño es mejor.
PODER Y LIDERAZGO	Apreciación de poder liderazgo y el tipo de liderazgo	40 a 45	Los empleados consideran que el poder tiene que ver con la toma de decisiones y con quien manda en la empresa considerando que quienes lo ejercen son las personas de mayor jerarquía. En cuanto al liderazgo no ubican la definición del concepto pero se observó la tendencia a mencionar que consideran líder al dueño de la empresa, lo que se manifestó durante la observación ya que el dueño se caracteriza por ser un líder carismático, el no usa la autoridad ni el poder con los empleados sino la persuasión, los empleados confían en él, lo respetan y aprecian acatando sus requerimientos sin ninguna objeción y haciéndolo con gusto.
CULTURA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO	Conocimiento de conceptos	46 y 47	Se observa que los empleados no tienen idea de lo que significa cultura y cultura organizacional, sin embargo se puede notar a través de sus respuestas y mediante la observación que tienen una cultura organizacional muy arraigada.
	Existencia de elementos de cultura organizacio	48 a 50	A pesar de que los trabajadores desconocen elementos de la cultura corporativa como son misión, visión, valores y objetivos lo que se mostró anteriormente se aprecia que al

INCIDENCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN LA PEQUEÑA EMPRESA EN MÉXICO. CASO DE ESTUDIO GRUPO MYG

Por: Thania Itze Bolaños Romero

	<p>nal y razón de los mismos</p>		<p>momento de preguntar por estos elementos los trabajadores identifican elementos de la cultura corporativa como los valores honestidad , respeto y amistad, el trabajo en equipo y la disposición para ayudarse son elementos que se observaron por lo que la cooperación que es un valor que se tiene fijado Grupo MYG, esta presente. A estos valores se le añadió lealtad que es un valor que no tiene estipulado la empresa pero que se notó se ha aprehendido entre los trabajadores.</p> <p>Por la parte de misión, visión y objetivos se observa que aunque los trabajadores los desconocen coinciden en que se deben hacer las cosas bien, comprometiéndose con su trabajo para lograr el éxito en la empresa ya que si la empresa se mantiene ellos tienen estabilidad laboral (cubriendo uno de sus principales intereses individuales). Los empleados creen que comparten elementos de cultura ya que los traen desde casa pero que con las actividades de la empresa son reforzados, aunque con la observación se puede notar una externalización e internalización de los mismos a través de su convivencia diaria.</p>
	<p>Apreciación sobre desempeño</p>	<p align="center">51 y 52</p>	<p>Se observó que los empleados consideran que el desempeño es hacer las cosas bien, en tiempo y forma, lo cual es notable en la iniciativa de los trabajadores por minimizar tiempos y errores. Los trabajadores están acoplados a su trabajo y a la gente que se encuentra laborando con ellos por lo</p>

INCIDENCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN LA PEQUEÑA EMPRESA EN MÉXICO. CASO DE ESTUDIO GRUPO MYG

Por: Thania Itze Bolaños Romero

			que consideran que algún cambio en estos aspectos pueden tener repercusión en su desempeño de manera temporal mientras se ajustan a esos cambios.
	Elementos de apoyo a la integración	53	Los trabajadores coinciden en que el ambiente de Grupo MYG hace más fácil la adaptación de un nuevo integrante en la empresa. Observándose la disposición a apoyar en cualquier momento para que el trabajo se realice bien y en armonía.
CULTURA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO	Apreciación de como los cambios afectan el desempeño	54	Se considera que si existe una afectación al desempeño en el caso de cambios en la estructura de trabajo de la empresa observándose una fuerte tendencia a mencionar que es por el lapso de adopción de la nueva forma de trabajo.
	Elementos que apoyan la adaptación	55	En el caso de una adaptación a nuevas formas de trabajo en MYG casi la mitad de los trabajadores consideran que no hay algún elemento que facilite la adaptación a las nuevas formas de trabajo y el resto consideran a la disposición el elemento clave para adecuarse a estos cambios. Se aprecia que los trabajadores tienen una buena actitud ante los cambios pues gustan de hacer su trabajo bien. A través del crecimiento de la empresa se han llevado a cabo cambios en la estructura y forma de trabajo en los cuales los empleados han tenido una notable disposición pues han sido de rápido acoplamiento y con una afectación baja en el rendimiento y desempeño de los trabajadores y por ende de la empresa, información proporcionada

			por el dueño.
	Acciones y situaciones que afectan el desempeño	56 a 65	En esta parte del cuestionario se analizaron elementos de la cultura de Grupo MYG para conocer si son factores que llegan a afectar el desempeño mostrando que el buen ambiente, los valores, las costumbres que se manejan en la empresa se consideran determinantes en su desempeño pues los trabajadores se ven como una familia dentro de su trabajo lo que les hace sentirse identificados y comprometidos con la organización.

Aunque los trabajadores no están familiarizados con los conceptos de cultura y cultura organizacional, preguntas 46 y 47, sí reconocen los elementos que, de acuerdo Olayo y Ramírez (1999), constituyen estos conceptos, como son: los valores, las costumbres, etc. (pregunta 48) apreciándose que hay coincidencias en las respuestas por parte de los empleados de mayor tiempo en la empresa; a los empleados que tienen un menor tiempo y rango en la empresa son a quienes les cuesta más trabajo identificar estos elementos de cultura (valores, objetivos, misión y visión). Se puede observar que existe una cultura organizacional ya que de acuerdo con Koontz (1999): la cultura organizacional es un patrón de conductas y valores que se comparten en la organización; también como lo definen y Kast y Rosenzweig (1992): una cultura organizacional son el conjunto de valores, creencias y comportamientos que los miembros de una organización tienen en común.

Sobre los elementos de cultura encontramos a la misión, visión, objetivos y valores, los cuales mostraron los resultados presentados a continuación.

El análisis de los cuestionarios indica que la empresa y los empleados tienen objetivos similares comparando los objetivos de la empresa, que podemos encontrar en el Capítulo 2, con los intereses y objetivos de los trabajadores. Al querer ser empresa líder y mantener a sus clientes MYG conserva un buen nivel productivo y financiero, por lo que podemos señalar que hay empatía entre los trabajadores y la empresa en cuanto a sus objetivos pues se nota en el interés económico que prevalece en ambos, lo que encontramos en las respuestas a las preguntas número 2, 3 y 4 y al revisar los objetivos de la organización.

Además a partir de las respuestas, la revisión documental y la observación, se aprecia que mediante el desarrollo de sus actividades laborales se persiguen metas u objetivos que son compatibles a los que la empresa tiene establecidos (pregunta 9); mostrando que se ha dado una adhesión de los objetivos individuales a los objetivos organizacionales.

Como se observó la mayor parte de los empleados en Grupo MYG desconocen la Misión, Visión, Objetivos y Valores instituidos por escrito en la empresa (ver preguntas 6, 7, 8 y 9), sin embargo, en la observación realizada por la investigadora se apreció que entre ellos se distinguen elementos de cultura, como lo son ciertos valores que, mediante la convivencia, han aprendido.

Siendo la misión la razón de ser de una organización, la finalidad de conocer el concepto de la misma que tiene cada uno de los empleados es porque

este concepto muestra la percepción que tiene la persona acerca del objetivo principal, ético y trascendente de la existencia de la organización basando esta afirmación en lo escrito por Denison, 1991: “La misión proporciona un propósito, y define funciones individuales con respecto a la función organizacional”.

En cuanto a la Visión de la organización, al igual que en la Misión, se observó que los empleados muestran similitudes entre sus respuestas y la diseñada por la empresa, sobre lo que Senge (1990) afirma que una visión no se comparte hasta que se relacione con las visiones personales de los individuos en la organización.

Para Jackson, 1992 una visión exitosa está constituida por grupos de individuos comprometidos con la organización y que están dispuestos a proporcionar todo su potencial para el logro de los objetivos propuestos lo que concuerda con los resultados obtenidos en la investigación de campo (pregunta 14) ya que los empleados pretenden tomar acciones que impliquen una mejora a futuro.

Acerca de los valores y creencias se observó que a través del conjunto de creencias y valores compartidos por los miembros de la organización se muestra la cultura existente que condiciona el comportamiento de la organización, estableciendo su modo de pensar, sentir y actuar. Al respecto se expuso en las preguntas sobre su sentir ante ciertas situaciones, tales como el no realizar festejos (pregunta 58), cuando se trabaja con respeto y amistad (preguntas 56 y 60) entre otros ejemplos que afectan su manera de actuar y desempeñarse lo que

concuera con lo afirmado por Denison, 1991, donde postula que los valores representan la base de evaluación que los miembros de una organización emplean para juzgar situaciones, actos, objetos y personas. Estos reflejan las metas reales, así como, las creencias y conceptos básicos de una organización y, como tales, forman la médula de la cultura organizacional lo que coincide con Deal y Kennedy, 1982 que afirman que los valores son las raíces de la cultura organizacional y son los que proporcionan un sentido de dirección común para todos los empleados y establecen directrices para su compromiso diario, que, relacionándolo con las respuestas del cuestionario (preguntas 8, 29, 30, 31, 48, 49 y 50) arrojó como resultado entre los valores uno que muestra un compromiso hacia la empresa por parte del trabajador: lealtad.

Con las actividades que se realizan para fomentar estos valores y costumbres por ejemplo festejos de cumpleaños, festejos de fin de año, actividades como fútbol, etc se obtiene un sentimiento de identidad e identificación de los trabajadores hacia la organización, así como la unificación y fortalecimiento del grupo. Esto es confirmado cuando los trabajadores mencionan que es “como en casa” y que les da un sentimiento de pertenencia y les hace sentir valorados y motivados. Asimismo, coinciden en nombrar los valores existentes entre los trabajadores de la empresa, como honestidad, amistad, respeto y confianza, a pesar de que los valores no son dados a conocer por escrito para que los empleados tengan conocimiento de ellos y los asimilen, por lo que es notable que son valores arraigados y compartidos por los miembros de la organización.

Este hallazgo se relaciona con la aseveración de Robbins, 1991 que afirma que los valores deben ser claros, iguales, compartidos y aceptados por todos los miembros y niveles de la organización, para que exista un criterio unificado que compacte y fortalezca los intereses de todos los miembros con la organización ya que se refiere a la aceptación de los valores establecidos por la empresa pero observándose en el caso de estudio que los valores como otros elementos de la cultura organizacional son socializados y aprendidos por los miembros de la organización.

En relación a este tema, Cuche (1999) habla de la construcción de la cultura organizacional como un proceso de socialización que se va formando en la interacción de los miembros de la organización mediante la internalización, objetivación y externalización en donde los individuos se van identificando creando un sentimiento de compatibilidad.

La internalización de los valores organizacionales logra que el individuo se identifique con la empresa compartiendo un sentimiento de pertenencia y que esto influya en su comportamiento.

Aunque la empresa no les impone por escrito, o por norma, ciertas conductas, actitudes y valores, se puede observar, en el trato y forma de interactuar, que los empleados se han apropiado de ellos, lo cual es parte de su cultura coincidiendo con March y Olsen (1997) que explican que las prácticas institucionales son productos culturales y los individuos se apegan a ellas porque

no pueden considerar otras alternativas de comportamiento que las preescritas por la cultura en la que viven y han sido socializados.

Asimismo el logro de los objetivos de la organización no sólo se puede dar a través de las relaciones de poder sino también porque los individuos deciden ejercer la cooperación. Las circunstancias y tareas como también los roles se aprecia son interiorizados con la convivencia más que por acatar algo establecido por estructura o norma.

Como ya hemos mencionado cada trabajador que ingresa a la empresa tiene sus propios valores, costumbres y símbolos; pero, al convivir con los otros empleados y con las políticas, costumbres, ritos, significados, etc., de ellos y de la empresa, los propios pasan por procesos de internalización y de externalización con lo que se crea y se comparte una misma cultura: la cultura organizacional.

Un ejemplo de esto es que algunos de los trabajadores no acostumbran festejar Día de Muertos, o Navidad, por sus creencias religiosas; sin embargo, participan en los festejos que organiza la empresa o, en Navidad, acostumbran dar el abrazo. Esto no quiere decir que el trabajador está actuando en contra de sus creencias y principios, pero son costumbres de la empresa y, al ser parte de ella, se han acostumbrado a respetar a los demás y a participar en la manera de convivir que en la empresa se ha formado.

Sobre la identificación de los integrantes de la empresa con ésta, podemos decir que hay una fuerte empatía. Kurt Lewin, citado por Newstrom, 1993

manifiesta que el comportamiento individual depende de la interacción entre las características personales y el ambiente que rodea al individuo, parte de ese ambiente es la cultura, en MYG se observó que los empleados consideran que hay un ambiente muy agradable en la empresa; tienen una buena relación entre ellos, incluso con sus jefes y con el dueño, como lo podemos observar en los resultados de las preguntas 17 y 22. Han creado lazos afectivos entre ellos y se puede percibir que hay una gran unión en la empresa; tan es así que son sólo intereses económicos los que podrían motivar a los trabajadores a cambiar de trabajo, lo que es más notorio por el número de ellos que tienen más de 5 años en la empresa representando el 85% del total de trabajadores.

Es importante destacar que, cuando se realizan ciertas actividades como son la comida de fin de año y los partidos de fútbol, la empresa acostumbra invitar a la familia de sus trabajadores, con ello los empleados se sienten más identificados con la empresa; esto es por lo que los trabajadores dicen sentirse “como en casa”, cuando se refieren a su sentir en la empresa.

En el caso de estudio se mostró en las respuestas a las preguntas 10, 11 y 12, que la manera en que la mayor parte de los empleados ha aprendido a realizar sus tareas ha sido sobre la marcha pues no reciben capacitación previa, esto se ha convertido en una práctica común al ingresar algún trabajador sobre lo que Roth, 2002 habla cuando menciona que el Nuevo Institucionalismo Sociológico postula que la mayoría de las formas y procedimientos pueden ser entendidos como prácticas particulares de origen cultural.

En los resultados de las preguntas sobre poder y liderazgo (40 a 45) y sobre comportamiento ante problemas laborales (15 y 16) se aprecia que aunque el rol que desempeña el dueño lo dota de poder y de un cierto liderazgo (preguntas 41 a 45), los empleados lo han adoptado como líder nato y carismático; nuevamente como parte de la cultura de la organización. Los empleados mencionan que consideran que el dueño es el que tiene autoridad y poder en la empresa pero reconocen que la mayoría de las veces el dueño logra que se hagan las cosas por persuasión más que por imposición.

Es importante rescatar que actualmente es un factor primordial la creación y manejo de una cultura organizacional ya que como se observa se logra más mediante un compromiso del trabajador hacia la organización adquirido gracias a que se logra una simbiosis con la empresa estimulado por sentirse parte de ella que un compromiso por imposición de tareas para recibir un estímulo meramente económico.

Si se habla sobre desempeño organizacional, cada organización tiene que diseñar un programa de reglas, normas, estructuras, procesos, manuales, sistemas, etc. y de elementos de cultura, orientado a la consecución sus objetivos básicos; esto con un análisis previo de su entorno, su ambiente interno y sus metas u objetivos. Una organización que formula este programa, pero no mide la evolución hacia el logro de objetivos específicos, no puede asegurar que sus acciones están produciendo los resultados deseados. Menos aún puede afirmar

que la cultura que guía la actividad organizacional está enfocada y alineada en el logro sus objetivos.

En Grupo MYG se percibe que el dueño ha sabido ser líder en el establecimiento de la cultura organizacional, ya que los empleados no tienen que ser notificados por escrito sobre aspectos de ésta. La convivencia y el trato diario en la empresa han logrado que los empleados interioricen los valores, objetivos, costumbres, etc. de MYG. Esto es, en palabras de los empleados, “porque el dueño los ha enseñado a actuar de esa manera mediante su ejemplo”.

Al respecto Rincón y Ortiz (2005:1) citan: “Hace más de una década, Edgar Schein resumió sus investigaciones sobre cultura organizacional y liderazgo con la sentencia: ‘existe la posibilidad, poco considerada en la investigación sobre liderazgo, que lo único realmente importante que hacen los líderes sea la creación y la conducción de la cultura.’”

Los trabajadores consideran que su desempeño puede mejorar, pues son pequeños errores o descuidos los que entorpecen su desempeño individual coincidiendo con Ernult (2004) que afirma que el desempeño se construye. No se trata únicamente de la medición de los resultados obtenidos o los objetivos alcanzados, se trata de la identificación de los factores del desempeño para actuar sobre los mismos; por ello, al detectar los empleados sus fallas, y tratar de corregirlas, contribuyen al mejoramiento del desempeño.

Monsalve (1989) considera que la cultura nace en la sociedad, se administra mediante los recursos que la sociedad le proporciona y representa un

activo factor que fomenta el desenvolvimiento de esa sociedad. Los empleados en Grupo MYG se muestran con un gran el compromiso hacia su trabajo por el buen ambiente que existe en la empresa; sin embargo, hay factores que los hacen disminuir su rendimiento como las preferencias por compañeros (es la primera vez que se menciona y debe aclararse), aunque, como se vio en los resultados, es una constante en la empresa que termina por hacer que los empleados se acostumbren a esta situación. En cambio, factores que podrían ser considerados como de desmotivación, como los problemas con compañeros, no afectan en gran forma pues su filosofía es separar los problemas de sus labores fomentando un buen desempeño.

En Grupo MYG, las relaciones y la comunicación entre los compañeros son, por costumbre, muy directas (preguntas 19 a 28). Los empleados son personas dispuestas a trabajar individualmente y en equipo, lo que favorece al desempeño organizacional, y sienten un compromiso con su empresa gracias al buen trato, las amistades y a las actividades que se les organizan pues de alguna manera e aprecia que los empleados quieren corresponder a lo que las empresa les esta brindando.

Todas estas observaciones, apoyan la afirmación de que en Grupo MYG efectivamente la cultura organizacional incide en la motivación desempeño individual y organizacional. Los trabajadores tienen muchos valores compartidos, costumbres, tradiciones, formas de actuar y trabajar; que favorecen a que exista una buena actitud en el trabajo y, por ende, un buen desempeño mediante el

compromiso hacia realizar con eficiencia su trabajo, beneficiar el trabajo en equipo y con ello lograr las metas y objetivo que se proponga alcanzar la organización.

La afirmación anterior es afín a lo que afirma Guiot (1992) quien considera que gracias a su cultura la organización puede ser más que la suma de sus miembros. La cultura organizacional orienta los esfuerzos y las estrategias de la organización, a través de la cultura organizacional se racionaliza el compromiso del individuo con respecto a la organización por lo que la cultura tiene impacto decisivo sobre el éxito o el fracaso de las organizaciones.

Cuando en una organización los empleados comparten valores, costumbres, símbolos, etc, que la empresa fija para su actuar, esto les permite comprender y saber sobre qué directrices desarrollar sus actividades en el futuro, lo que se traduce en el compromiso para trabajar por metas comunes, logrando que tanto individualmente como colectivamente el desempeño sea mejor.

El conocer su cultura organizacional y el nivel de compromiso de su gente permite poder ejecutar acciones concretas de mejora de desempeño organizacional, con la confianza y el conocimiento del impacto que puede tener el proceso en su organización.

Las organizaciones tienen que desarrollar estrategias por las cuales los individuos se comprometan con ella, que se sientan parte de ella, que cada objetivo individual sea compatible con los objetivos organizacionales. En el estudio de caso se puede observar que los trabajadores se sienten parte de la empresa por lo que se sienten comprometidos a mantener un buen desempeño.

Retomando las hipótesis se presenta a continuación un cuadro señalando algunas conjeturas a las que se llegó:

H1: “¿el desempeño de una organización puede mejorar si los miembros de la organización tienen afinidad con su cultura organizacional?”

Cuadro 5. Relación entre hipótesis 1 y resultados de investigación

Elementos de las hipótesis	Conceptos equivalente	Dimensión de análisis	Indicador	Preguntas asociadas
H1: Cultura organizacional	Valores	Existencia	Se responde mediante preguntas sobre el conocimiento de los valores en la empresa y en otras en las que hay un manejo de situaciones en donde el trabajador muestra como actuaría en determinadas circunstancias. Se encontró que los trabajadores coinciden en los valores que les maneja la empresa (respeto, cooperación, amistad, honestidad), haciéndolos parte de ellos mismos, adicionando otros valores como lealtad y confianza que son complementarios a los que interesan de Grupo MYG.	8, 29, 30, 31, 48, 49 y 50
	Objetivos	Conocimiento	Se aprecia que los empleados no conocen los objetivos	9

INCIDENCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN LA PEQUEÑA EMPRESA EN MÉXICO. CASO DE ESTUDIO GRUPO MYG

Por: Thania Itze Bolaños Romero

			de la organización pero han determinado que son productividad, calidad y buena atención al cliente, entre otros, que es lo que pretende Grupo MYG, en sus objetivos.	
	Misión, Visión	Promoción	Se observó en las respuestas de los trabajadores que no tienen conocimiento sobre estos aspectos, además de que no identifican lo que estos conceptos significan, algunos intentaron dar una explicación sobre ellos, la cual no se contrapone a lo que maneja la empresa, es decir, se tiene una mínima idea pero se concluye que no se ha dado una efectiva transmisión para su conocimiento.	6,7
	Costumbres	Promoción	Las costumbres de la empresa como festejos de cumpleaños, fin de año, etc. se han basado en costumbres de la sociedad mexicana a los cuales los trabajadores están acostumbrados, estos hacen sentir al trabajador parte de la empresa, considerándose en sus propias palabras "como si fueran una familia".	34, 35, 36, 37, 38, 39, 48
	Ritos	Promoción	Sobre los ritos de Grupo MYG se identifica a las juntas observándose que se	32, 33, 39

INCIDENCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN LA PEQUEÑA EMPRESA EN MÉXICO. CASO DE ESTUDIO GRUPO MYG

Por: Thania Itze Bolaños Romero

			han sabido promover a los trabajadores dando como resultado su aceptación.	
H1: Afinidad (identificación con la empresa)	Intereses	Apreciación	Los intereses de los trabajadores son económicos y de aprendizaje los cuales se responde han sido cubiertos por la empresa por lo que se sienten cómodos en ella. Se observa que existe además el interés de ser comprometidos con su trabajo.	2, 3, 4, 30, 31
	Cultura organizacional y cultura corporativa	Identificación	Se aprecia en preguntas sobre conocimiento de la empresa que mencionan su cultura corporativa se puede observar que aunque no conocen la cultura de la empresa coinciden en sus respuestas dando elementos similares entre valores, misión, visión, objetivos, etc. de lo estipulado por la empresa. Las costumbres y ritos que se manejan en la empresa son afines a los que el personal acostumbra en sus casas observándose que hay una transmisión efectiva de la cultura corporativa, ya que la han aceptado, aprendido y apropiado, enriqueciéndola con sus propios elementos dando como resultado una cultura organizacional	6, 7, 8, 9, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38

INCIDENCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN LA PEQUEÑA EMPRESA EN MÉXICO. CASO DE ESTUDIO GRUPO MYG

Por: Thania Itze Bolaños Romero

			afín a la corporativa..	
H1: ¿Mejora el desempeño organizacional ?	Relaciones laborales e interpersonales	Apreciación	Se aprecia en las respuestas que en Grupo MYG existen buenas relaciones laborales, de apoyo y solidaridad entre los compañeros que favorecen a que se sientan a gusto desarrollando sus labores, se observó que si ellos se sienten bien en su trabajo su desempeño mejora y por el caso contrario si están a disgusto con su trabajo existe desmotivación y su desempeño disminuye.	15, 16, 17, 22, 23, 24, 25, 27, 28
	Comunicación	Apreciación	Se observa que la comunicación en la empresa, es efectiva aún cuando no sea mediante métodos formales, ellos legitiman la comunicación hablada y de persona a persona. Con una buena comunicación ellos han logrado establecer lazos de confianza y además manejando la misma información favoreciendo la efectiva toma de decisiones, el trabajo en equipo y por ende el desempeño.	18, 19, 20, 21
	Costumbres, ritos, valores, objetivos e intereses	Apreciación	Sobre los aspectos de cultura organizacional se observa en las respuestas que en MYG están acoplados e identificados con sus elementos (costumbres, ritos, valores) lo que les ha	39, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65

INCIDENCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN LA PEQUEÑA EMPRESA EN MÉXICO. CASO DE ESTUDIO GRUPO MYG

Por: Thania Itze Bolaños Romero

			<p>permitido mantener un buen ambiente sintiéndose parte importante de la empresa y logrando una simbiosis entre los valores, intereses individuales y los objetivos de la organización y estableciendo un compromiso con su trabajo mejorando su desempeño.</p>	
--	--	--	--	--

Concluyendo:

Cuadro 6. Conclusiones hipótesis 1

Afinidad con cultura organizacional	<p>Se afirman con los hallazgos encontrados en la empatía de los objetivos e intereses del personal con la empresa, también se muestra con la percepción de los trabajadores sobre valores, misión y visión que coincide con lo establecido por Grupo MYG.</p> <p>Asimismo se observó respecto a las costumbres y ritos establecidos por la empresa que no solo han logrado que sean aceptados sino aprehendidos por los empleados.</p>
Desempeño de una organización puede mejorar	<p>Se mostró cuando los empleados dicen que su desempeño puede mejorar por su cuidado y mejora de actitudes en el ejercicio de sus actividades, se observó que los trabajadores piensan que su desempeño puede mejorar si se les reconoce por sus méritos, si se sienten cómodos y tomados en cuenta como parte importante de la organización y si existe un buen ambiente laboral.</p>
Relación entre 1) y 2)	<p>Se encontró que cuando los miembros de una organización tienen una afinidad con su cultura organizacional se sienten parte de la misma por lo que los logros y fracasos de la empresa los hacen propios, se mostró mediante el estudio que fomentándose los elementos de cultura entre los trabajadores se logra establecer un buen ambiente laboral y una adhesión de todos los miembros logrando que el compromiso individual de tener un buen desempeño sea un compromiso colectivo compartido.</p>

H2: “¿es la cultura organizacional un factor determinante ante los cambios para que éstos se den con el nulo o mínimo de afectación en el desempeño organizacional?”.

Cuadro 7. Relación entre hipótesis 2 y resultados de investigación

Elementos de las hipótesis	Conceptos equivalentes	Dimensión de análisis	Indicador	Preguntas asociadas
<p>H2: Cultura organizacional y cambio organizacional</p>	<p align="center">Cultura organizacional y cambio organizacional</p>	<p align="center">Afectación</p>	<p>Cuando un cambio ha sido necesario en Grupo MYG los trabajadores han mostrado una rápida adaptación basada en la actitud que tienen ante este tipo de circunstancia, actitud que es favorecida por los valores que se ha inculcado en la empresa tales como la amistad y la cooperación, por sus costumbres como lo son festejo de cumpleaños, día de las madres, 14 de febrero, etc., que permiten a los trabajadores sentirse apreciados y valorados. Se percibe que los trabajadores tienen mucha disposición ante los cambios en la organización, lo cual se ha logrado a través de su trabajo apoyado en su cultura organizacional pues ha permitido una adecuada cohesión entre los miembros de la empresa y un</p>	<p align="center">52, 53, 54, 55</p>
<p align="center">¿Es determinante para su afectación?</p>				

INCIDENCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN LA PEQUEÑA EMPRESA EN MÉXICO. CASO DE ESTUDIO GRUPO MYG

Por: Thania Itze Bolaños Romero

			compromiso por desempeñar bien su trabajo ante cualquier circunstancia o reto ²⁰ .	
--	--	--	---	--

Concluyendo:

Cuadro 8. Conclusiones hipótesis 2

Cultura organizacional como factor en el cambio organizacional	Se observó que existe una buena comunicación entre los integrantes y un buen liderazgo del dueño y director general de la empresa, él ha sabido transmitir conocimientos tales como la manera de trabajo logrando buenas relaciones entre el y los trabajadores, de tal manera que se sienten a gusto y no se contraponen a las decisiones que se tomen. Asimismo mediante algunas costumbres se ha fomentado el compañerismo y el sentimiento de pertenencia con la organización. Se muestra en los hallazgos que un buen ambiente laboral promueve la disposición de los trabajadores a tener un buen desempeño y mantenerlo, esta disposición también ayuda a la integración y adaptación a los cambios organizacionales.
Relación con el desempeño organizacional	Se encontró que la cultura organizacional sí es un factor determinante para que ocurran los cambios organizacionales con mínima o hasta nula afectación del desempeño organizacional ya que al sentirse parte de la organización y tener un compromiso con su buen desempeño ponen menos resistencia al cambio logrando su cooperación con una mejor actitud para obtener óptimos resultados que les satisfacen a nivel personal y organizacional.

²⁰Romano (1995), habla de la cultura organizacional como un sistema de valores y creencias que interactuando con los miembros de la organización producen ciertas formas de comportamiento.

Reflexiones finales

La cultura corporativa, entendida como la que esta brindada por la empresa, puede decirse que ha tenido éxito cuando logra que los miembros de ésta la apropien. Sin embargo, ¿la cultura corporativa es la cultura bajo la cual se rige una empresa?, la respuesta es no, ya que la cultura bajo la cual se rige una empresa es la cultura organizacional, no dejando del lado la corporativa sino integrándola a la misma. La cultura organizacional es aquella que conforman los actores a través del intercambio de sus elementos como lo son valores, costumbres, ritos, etc.

En la empresa objeto de estudio los aspectos de cultura corporativa han sido interiorizados satisfactoriamente, el dueño de la empresa ha sido el líder encargado de transmitirla a los trabajadores con éxito pese a las diferencias existentes ideológicas, políticas o religiosas.

La cultura organizacional construida mediante la convivencia, ha generado un buen ambiente dentro de la empresa estableciéndose lazos de amistad que han formado compromiso y solidaridad reflejado en el trabajo en equipo y un compromiso de los trabajadores con la empresa fortalecido por valores como lealtad, honestidad, confianza y respeto.

Esta investigación se centra en la cultura organizacional relacionándola con dos variables: desempeño organizacional y cambio organizacional. El desempeño organizacional, se entiende como la distancia existe entre los objetivos de la organización y la situación real, abarcando no solo aspectos económicos sino

aspectos cualitativos como lo son hacer las cosas bien y a tiempo y el trabajo con un máximo de esfuerzo y motivación. El desempeño de los trabajadores repercute directamente en el desempeño de la organización pues a menor esfuerzo se presentan mayores errores y retrasos.

De acuerdo con lo anterior en MYG los empleados tienen un buen desempeño, ellos han empatado sus intereses personales con los organizacionales, han mantenido un buen desempeño y refieren poder hacerlo aún mejor, ellos están notablemente motivados y fuertemente comprometidos con la empresa, pero ¿cuál es el factor que hace posible esta motivación y compromiso?

La respuesta se puede notar en la siguiente tabla:

Tabla 1. Cultura organizacional y desempeño organizacional

CULTURA ORGANIZACIONAL ELEMENTOS	DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL INDICADOR DE INFLUENCIA
VALORES	MOTIVACIÓN Y COMPROMISO
CREENCIAS	AFINIDAD
COSTUMBRES	MOTIVACIÓN Y AFINIDAD
RITOS	COMPROMISO
OBJETIVOS E INTERESES	AFINIDAD, MOTIVACIÓN Y COMPROMISO

La cultura organizacional es el factor que lo hace posible. Elementos como los valores y objetivos organizacionales compartidos proveen una base estable sobre la cual se toman las decisiones y se ejecutan las acciones y motivan al personal para dar su máximo esfuerzo por el bienestar de la empresa y el bienestar propio. Cuando los trabajadores se sienten contentos con la forma de

trabajo y el trato que se les da en la compañía se logra un sentimiento de pertinencia con la misma, se obtiene un compromiso que conlleva ética y profesionalismo, disposición de servicio, interés por las situaciones que pasan dentro y fuera de la empresa y que repercuten en la misma.

De acuerdo con lo anterior se valida el planteamiento de que el desempeño de una organización es mejor si se tiene afinidad con su cultura organizacional.

Respecto al cambio organizacional se observa que en la empresa se ha transitado por cambios de forma rápida y con poca o nula resistencia.

¿Cuál es la razón de la rápida adaptación a los cambios?

Tabla 2. Cultura organizacional y cambio organizacional

CULTURA ORGANIZACIONAL ELEMENTOS	CAMBIO ORGANIZACIONAL INDICADOR DE INFLUENCIA
VALORES	CONFIANZA, COMPROMISO Y COLABORACIÓN
CREENCIAS	COMPROMISO
COSTUMBRES	MOTIVACIÓN , CONFIANZA Y COLABORACIÓN
RITOS	COMPROMISO
OBJETIVOS E INTERESES	AFINIDAD, MOTIVACIÓN, COMPROMISO Y COLABORACIÓN

La cultura organizacional determina el "ritmo" de esos cambios, pauta su alcance, y las alternativas más factibles para lograrlo. Al establecerse un buen ambiente, objetivos e intereses afines, compartir valores y costumbres y crearse un sentimiento de pertinencia, compromiso y unión en una organización los individuos confían en la forma de trabajo y decisiones tomadas al interior de la empresa considerándolas como beneficiosas para todos los miembros y para la organización por lo que la tendencia a la resistencia ante los cambios que se

lleguen a presentar se merma considerablemente llegando al éxito en la adaptación ante los cambios.

El sentirse parte de la organización permite obtener de cada uno de los individuos una mejor actitud frente a los cambios por el compromiso que sienten con la organización por lo que cualquier modificación se da con nulidad o con un mínimo de resistencia afectando mínima o nulamente el desempeño pues los trabajadores están motivados para realizar los cambios ya que de esta manera sus intereses individuales como los de la organización no se ven afectados.

Con lo anterior se comprueba la validez de que la cultura organizacional es determinante para que los cambios organizacionales que se lleguen a presentar no afecten de ninguna manera o afecten mínimamente el desempeño organizacional.

Finalmente, cabe mencionar que esta investigación pretende ser de ayuda para quienes buscan mejoras en sus organizaciones y para aquellos que les interese desarrollar investigaciones sobre cultura organizacional y/o desempeño organizacional, al proporcionar información sobre la importancia de tomar en cuenta la cultura organizacional en las empresas y su relación con el desempeño individual y organizacional, sin dejar del lado la limitación que consiste en que cada caso tiene sus propias características y particularidades que deben tomarse en cuenta a la hora de la investigación.

Asimismo, invita a investigar si esta situación se da de igual manera en grandes empresas, qué variables se comportan de manera distinta y cómo afecta el tamaño de la organización a la cultura organizacional.

GLOSARIO

Cambio organizacional: Las transformaciones que tiene que sufrir una organización en su estructura y comportamiento actual, motivadas por fuerzas internas o externas a la misma.

Concretos aislantes: Los concretos aislantes son materiales que son generalmente comercializados pre-mezclados en seco. Para ser aplicados solamente tiene que añadirseles la cantidad de agua recomendada por el productor y ser mezclados para obtener una perfecta homogeneización del producto. Estos concretos tienen excepcionales propiedades aislantes, con propiedades refractarias.

Concretos refractarios: El concreto refractario es un tipo de concreto (u hormigón, que es lo mismo, o sea el cemento después de su endurecimiento o "fraguado") con propiedades refractarias, es decir un material que retiene su dureza al someterse a altas temperaturas.

Eficacia: Logro de las metas con la menor cantidad de recursos, consiste en obtener la mayor productividad con los menores recursos.

Eficiencia: Logro de las metas u objetivos planteados bien y a tiempo.

Externalización: El conocimiento se articula de una manera tangible a través del diálogo. El conocimiento pasa de su forma tácita a conocimiento explícito.

Identidad cultural: Conjunto de valores, tradiciones, símbolos, creencias y modos de comportamiento; que funcionan como elemento cohesionador dentro de un grupo social y que actúan como sustrato para que los individuos que lo forman puedan fundamentar su sentimiento de pertenencia.

Internalización: Mecanismo psicológico por el cual el individuo interioriza una norma o pauta social hasta el punto de considerarla como parte integrante de su personalidad.

Ladrillos aislantes: Ladrillos con capacidad para evitar que el calor se transfiera hacia las capas mas frías del revestimiento refractario.

Ladrillos refractarios: Ladrillo usado para soportar temperaturas altas y cambios de temperatura bruscos; se los emplea en chimeneas y hornos por su alta resistencia.

Megatendencias: Tendencias (Propensión en los hombres y en las cosas hacia determinados fines) que se proyectan a muy largo plazo. Habitualmente se las utiliza para efectuar proyecciones de comportamientos económicos o sociales.

Morteros: Se llama mortero a la combinación de aglomerantes y aglomerados. Los más comunes son los de cemento y están compuestos por cemento, agregado fino y agua.

Objetivación: Dar a un asunto o a una idea un carácter imparcial, prescindiendo de las consideraciones personales o subjetivas.

Productividad: Relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos con la cantidad de recursos utilizados.

Termopar: Un termopar es un dispositivo para la medición de la temperatura, basado en efectos termoeléctricos. Es un circuito formado por dos conductores de metales diferentes, unidos en sus extremos y entre cuyas uniones existe una diferencia de temperatura.

REFERENCIAS

Bibliográficas

Andersen, Arthur (1999), *Diccionario de Economía y Negocios*, Editorial ESPASA, España.

Andrade, Horacio (1992), "El proceso de cambio cultural en la organización", en *Management Today*, México.

Barba, Antonio (2000), "Cambio organizacional y cambio en los paradigmas de la administración" en Iztapalapa, UAM, México.

Chiavenato, Idalberto (1999), *Administración de Recursos Humanos*, Mc Graw Hill, México.

Clegg, Stewart (1990), *Modern organizations. Organization Studies in the Postmodern World*, Sage, Londres.

Crozier, Michael (1995), "The problem of power" en Hardy, Cynthia (ed.), *Power and Politics in Organizations*, Dartmouth, UK.

Cuche, Denys (1999) *La noción de cultura en las ciencias sociales*, Nueva Visión, Argentina.

Dart, J., Ng, I. y Sarkar, A. (1990), *A comparative analysis of managerial practices among SMES from Malaysia, Singapore and Thailand*. ASEAN Economic Bulletin, 7.

Daft, Richard (2005) *Teoría y diseño organizacional*, Thomson Editores S.A. de C.V., México.

De la Garza, Enrique (1992) *Crisis y sujetos sociales en México*, Miguel Ángel Porrúa, México.

Deal, Terrence y Allan Kennedy (1982), *Culturas corporativas*, Técnicas de Edición, México.

Denison, Daniel (1991), *Cultura Corporativa*. Editorial Legis, Santa Fè de Bogotá.

Di Maggio, Paul y Walter Powell (1999) El Nuevo institucionalismo en el análisis organizacional, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, UAEM, FCE, México.

Ernult, Joël (2004), "Pilotear el desempeño", en Ramírez, Guillermo (coord.) *Desempeño organizacional. Retos y enfoques contemporáneos*, Universidad de Occidente y Posgrado de Estudios Organizacionales UAM-I, México,

Gallardo, Anahí, et. al. (1998), "Cultura organizacional: hacía un nuevo enfoque de la misión del administrador", *Gestión y Estrategia*, núm. 14 (jul. – dic.), UAM-A, México.

Guiot, Jean (1992), *Diseño de la Organización*, Editorial Legis, Santa Fè de Bogotá.

Hall, Richard (1996), *Organizaciones, Estructura, Procesos y Resultados*, Prentice Hall, México.

Hofstede, Geert (1991), *Cultures and Organizations: software of the mind*, McGraw Hill Book Company, Great Britain.

Ibrahim, B. & Goodwin, J. (1986), *Perceived of causes of success in small business*. American Journal of Small Business.

Instituto Nacional de Estadística Geográfica e Informática INEGI (2009), *Micro, Pequeña, Mediana y Gran Empresas. Estatificación de los establecimientos*, Censos Económicos 2009, México.

Jackson, Terence (1992), *Evaluación del Desempeño*, Legis, Santafé de Bogotá.

Kast, Fremont y James Rosenzweig (1992), *A systems approach organization and management*, McGraw Hill, USA.

Koontz, Harold y Heinz Weihrich (1999), *Administración. Una perspectiva Global*, McGraw Hill, México.

Lastra, Rosalía (2007), *Bases del Nuevo Institucionalismo y el Impacto Organizacional de la Evaluación y los Estímulos Externos a Académicos*, Revista Universidad Autónoma de Guanajuato.

- Leebaert, D. (2006), "How Small Business contribute to US economic expansion", en *Entrepreneurship and Small Business*, Journal USA: Economic Perspectives, Vol. 11, núm. 1
- Linares (1996), *Gestión de Recursos Humanos*. Revista Calidad Empresarial, Caracas, Venezuela.
- Lusthaus, Charles, et. al. (2002), *Evaluación Organizacional. Un marco para mejorar el desempeño*, Banco Interamericano de Desarrollo, USA.
- López, José (1986), *Método e hipótesis científicos*, Trillas-ANUIES, México.
- López, Martha et. al. (2004), Posmodernidad y organizaciones mexicanas, Reporte de investigación, Serie II, No. 726, UAM-A, México.
- López, Martha (2002) "Elementos de análisis en el diagnóstico de la cultura en las organizaciones. Estudio de un caso." en López, Martha (coord.), (2002), *Cambio y cultura organizacional en la era de la posmodernidad*, Ediciones Instituto Andino de Sistemas, Perú.
- March, James y Johan Olsen (1997), *El redescubrimiento de las instituciones. La base organizativa de la política*, Fondo de Cultura Económica, México.
- Meyer, J. y Rowan, B. (1977), *Institutionalized organizations: formal structure as a mythand ceremony*, American Journal of Sociology 83.
- Monsalve (1989). *La Cultura y los Ciclos Vitales de la Organización*. Monte Ávila, Caracas.

Montaño, Luis (2000), "La dimensión cultural de la organización", en *Tratado de Sociología del Trabajo para América Latina*, UAM – I, México.

Newstrom John (1993), *Comportamiento Humano en el Trabajo*, Mc Graw Hill, México.

Olayo, Alejandro y Juan Ramírez (1999), *Cultura organizacional y educación*, Tesis de Licenciatura, UIA, México.

Ramírez, Guillermo et.al. (2011), *Estudios Organizacionales y Administración. Contrastes y complementariedades: Caminando hacia el eslabón perdido*, Revista Electrónica Forum Doctoral Núm. 3. Edición Especial Enero-Abril de 2011.

Rincón, Jaime y Silvia Ortiz (2005), "Cultura y desempeño organizacional", en *Revista de la Asociación Colombiana de Ingenieros de Sistemas*, Edición N° 94, Octubre – Diciembre, Colombia.

Robbins, Stephen (1991) *Comportamiento Organizacional*. Editorial Prentice-Hall, México.

Romano, Ragey (1995), *Factores de la Cultura Organizacional*, Tesis de Licenciatura, UIA, México.

Schein.Edgar H (1988) *La Cultura Empresarial y Liderazgo*, Editorial Plaza & Janes, Barcelona España.

Senge, Peter (1990), *La Quinta Disciplina*, Ediciones Granica, Barcelona, España.

Stewart, Jim (1992), *Gerencia para el Cambio*. Editorial Legis, Santafè de Bogotá

Terpestra, David (1985), *The cultural environment of international business*, South – Western Publishing, Ohio.

Treviño, Parker (1999), *Los retos actuales de la investigación sobre los recursos humanos*, UNAM, México.

Wijewardena, H. y Cooray, S. (1995), “Determinants of growth in small Japanese manufacturing firms: survey evidence from Kobe”, *Journal of Small Business Management*.

Fuentes electrónicas

Cantera, Javier (2010). Coaching especializado en PYMES en: <http://human-coaching.net/coaching-especializado-en-pymes>

Cota, María del Rosario (1998). La importancia de las pequeñas y medianas empresas. Gaceta Universitaria. en: <http://www.comsoc.udg.mx/gaceta/paginas/70/13-70.pdf>

Gimon, Alonso (2001), *Marco teórico cambio organizacional*, www.gestiopolis.com

<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/no%208/Cambioorganizacional.htm>

<http://mx.geocities.com/roxloubet/investigacioncampo.htm>

Iriarte, Fernando (2004), "Cultura" en www.monografias.com, Bolivia.

Medina, César (2010) Los Estudios Organizacionales entre la Unidad y la Fragmentación en : http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0717-554X2010000200005&script=sci_arttext

Ramírez, Fabián (2006), www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/69/comparticono.htm

Otras fuentes

Diario Oficial de la Federación 25 de junio de 2009.

A N E X O S

ANEXO 1

MUESTRA DE CUESTIONARIO SEGMENTADO PARA SU ANÁLISIS

INFORMACIÓN SOBRE EL TRABAJADOR	Antigüedad	1. ¿Hace cuánto inicio su trabajo en Grupo MYG?										
	Intereses	2. Cuando entró a trabajar, ¿cuáles eran sus intereses? 3. ¿Cree usted que han sido cubiertos sus intereses? 4. ¿Cuáles son sus expectativas en cuanto a su desarrollo laboral y personal en esta empresa?										
CONOCIMIENTO Y OPINIÓN SOBRE LA EMPRESA	Opinión de la empresa y conocimiento de cultura corporativa	5. ¿Cuál es su opinión acerca del desempeño de esta empresa? 6. ¿Cuál es la misión del Grupo MYG? 7. ¿Cuál es la visión de esta empresa? 8. ¿Cuáles son los valores que se manejan en esta empresa? 9. ¿Cuáles son los objetivos de grupo MYG?										
DESEMPEÑO INDIVIDUAL	Capacitación	10. Cuando usted entró a trabajar a esta empresa ¿recibió capacitación? 11. En caso de haber respondido afirmativamente la pregunta anterior explique cómo fue su capacitación y cuál fue su duración. 12. ¿Cómo le fueron asignadas sus tareas y cómo aprendió a hacerlas?										
	Desempeño individual	13. ¿Cómo considera que se desempeña en el puesto que ocupa? La calificación va de 0 a 10 donde 0 es muy mala y 10 es muy buena) <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td> </tr> </table> 14. ¿Por qué esa calificación?	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		

INCIDENCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN LA PEQUEÑA EMPRESA EN MÉXICO. CASO DE ESTUDIO GRUPO MYG

Por: Thania Itze Bolaños Romero

RELACIONES LABORALES E INTERPERSONALES, COMUNICACIÓN	Relación laboral	15. Cuando usted está desempeñando su trabajo y se presenta algún problema, ¿a quién recurre para resolverlo? ¿Por qué?
	Apoyo en el trabajo	16. Si esta persona no se encuentra, ¿puede recurrir a alguien más? ¿a quién?
	Relación con su jefe	17. ¿Cómo juzgaría su relación con su jefe inmediato superior? Explique
	Modos de comunicación	18. Cuando usted tiene información para compartir en la empresa, ¿cómo lo hace? ¿por qué? 19. Cuando hay información para compartir en la empresa por parte de sus jefes, ¿cómo se entera usted? 20. Cuando hay información para compartir en la empresa por parte de sus compañeros, ¿cómo se entera usted?
	Comunicación y desempeño (eficiencia)	21. Cuando se han presentado problemas en el trabajo, ¿cuánto tiempo pasa para que lo traten o resuelvan? (señale sólo una de las opciones siguientes, la que se refiera al mayor número de ocasiones en que esto sucede) AFECTA TAMBIÉN A DESEMPEÑO a) Desde el momento que se presenta b) En el lapso de una semana c) En el lapso de un mes d) En la siguiente junta e) Se pasan y no son tratados
	Calidad de relaciones interpersonales	22. ¿Cómo calificaría la relación con sus compañeros? (La calificación va de 0 a 10 donde 0 es muy mala y 10 es muy buena) 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 23. Explique

INCIDENCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN LA PEQUEÑA EMPRESA EN MÉXICO. CASO DE ESTUDIO GRUPO MYG

Por: Thania Itze Bolaños Romero

RELACIONES LABORALES E INTERPERSONALES, COMUNICACIÓN	Manejo de relaciones laborales por parte de la empresa	24. ¿Considera que existen preferencias por alguno de sus compañeros? ¿Por qué? 25. Si su respuesta a la pregunta anterior fue afirmativa ¿cómo se siente al respecto?
	Impacto ante el desempeño	26. ¿Cree usted que ese hecho afecte su desempeño en el trabajo?
	Postura ante conflicto	27. Cuando se presenta algún problema laboral en su empresa, ¿considera que se perjudica la relación entre los involucrados? ¿Por qué? 28. Cuando se presenta algún tipo de dificultad personal con alguno de sus compañeros y para desempeñar su trabajo es necesario tratarle, ¿cómo trata esta situación?
VALORES	Lealtad y honestidad	29. Si usted estuviera en una situación donde ha cometido un error en el trabajo y se culpa a otro compañero por ello, con el riesgo de que pierda su trabajo, ¿qué haría y por qué?
	Lealtad	30. Si usted tuviera la oportunidad de trabajar para otra empresa más cercana a su domicilio, percibiendo el mismo sueldo y desempeñando el mismo trabajo que realiza en Grupo MYG, ¿qué haría y por qué? 31. Si usted tuviera la oportunidad de trabajar para otra empresa donde su sueldo es un poco mayor al que actualmente percibe y desempeñara el mismo trabajo que actualmente realiza ¿qué haría y por qué?
COSTUMBRES Y RITOS		32. ¿Cada cuándo se realizan juntas? 33. ¿Qué opinión tiene acerca de las juntas? 34. ¿Qué festejos se hacen en la empresa y cómo festejan? 35. ¿Cómo se siente al respecto? 36. ¿Se ha usted percatado que se adornan las oficinas en fechas como diciembre y 14 de febrero? ¿cuál es

INCIDENCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN LA PEQUEÑA EMPRESA EN MÉXICO. CASO DE ESTUDIO GRUPO MYG

Por: Thania Itze Bolaños Romero

		<p>su opinión al respecto?</p> <p>37. ¿Asiste a los partidos de fútbol de la empresa?</p> <p>38. ¿Participa usted en el equipo de fútbol de la empresa?</p>
COSTUMBRES Y RITOS	Apreciación si costumbres y ritos afectan a desempeño	39. ¿Considera usted que las actividades extra laborales organizadas por la empresa ayudan a su desempeño en la misma? ¿Por qué?
PODER Y LIDERAZGO	Apreciación de poder liderazgo y el tipo de liderazgo	<p>40. ¿Qué entiende por poder?</p> <p>41. ¿Quién cree que tiene poder en Grupo MYG?</p> <p>42. ¿Quién cree que lo ejerce en Grupo MYG?</p> <p>43. ¿Qué entiende por liderazgo?</p> <p>44. ¿Quién cree que es líder en Grupo MYG?</p> <p>45. ¿Por qué?</p>
CULTURA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO	Conocimiento de conceptos	<p>46. ¿Qué entiende usted por cultura?</p> <p>47. ¿Qué significa para usted el concepto cultura organizacional?</p>
	Existencia de elementos de cultura organizacional y razón de los mismos	<p>48. ¿Usted cree que en grupo MYG se compartan valores, tradiciones, costumbres, etc.? ¿Cuáles?</p> <p>49. ¿Por qué razón se comparten?</p> <p>50. ¿cree que la empresa influye para que se compartan éstos elementos? ¿por qué?</p>
	Apreciación sobre desempeño	<p>51. ¿Qué entiende usted por lograr un buen desempeño en el trabajo?</p> <p>52. Cuando existe un cambio de trabajadores en la empresa, ¿cómo considera que afecta al desempeño de la misma? ¿Por qué?</p>
	Elementos de apoyo a la integración	53. Usted cree que exista algún motivo que facilita la integración de un nuevo elemento al personal de la empresa y a las actividades de la misma ¿Cuál? Explique

INCIDENCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN LA PEQUEÑA EMPRESA EN MÉXICO. CASO DE ESTUDIO GRUPO MYG

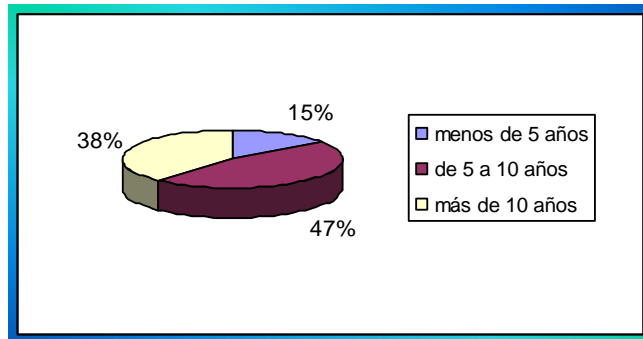
Por: Thania Itze Bolaños Romero

CULTURA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO	Apreciación de como los cambios afectan el desempeño	54. Cuando existe una nueva forma de organización en la empresa ¿cómo cree que afecta el desempeño de la misma? ¿Por qué?
	Elementos que apoyan la adaptación	55. Usted cree que exista algún motivo que facilita la mejor adaptación a una nueva forma de trabajo ¿Cuál? Explique
	Acciones y situaciones que afectan el desempeño	56. Si me tratan con respeto en el trabajo mi desempeño: () mejora () es igual () empeora 57. Si tengo un problema con alguna persona de la empresa mi desempeño: () mejora () es igual () empeora 58. Si no se festeja alguna fecha significativa en la empresa (14 de febrero, 10 de mayo, Navidad, Año Nuevo, etc.) mi desempeño: () mejora () es igual () empeora 59. Si siento que existen preferencias por alguno de mis compañeros mi desempeño: () mejora () es igual () empeora 60. Si tengo amistades en la empresa mi desempeño: () mejora () es igual () empeora 61. Si faltó a trabajar siento que el trabajo en la empresa: () mejora () es igual () empeora 62. Cuando alguien falta a trabajar creo que el trabajo en la empresa: () mejora () es igual () empeora 63. Si me ayudan con las actividades de mi trabajo cuando me es necesario, mi desempeño: () mejora () es igual () empeora 64. Si intervienen todo el tiempo en las actividades que sólo me conciernen a mí por mi puesto, mi desempeño: () mejora () es igual () empeora 65. Proponga usted como cree que podría mejorar su trabajo, esto es los problemas que podrían superarse, los estímulos o actitudes que lo apoyarían, etc.

ANEXO 2

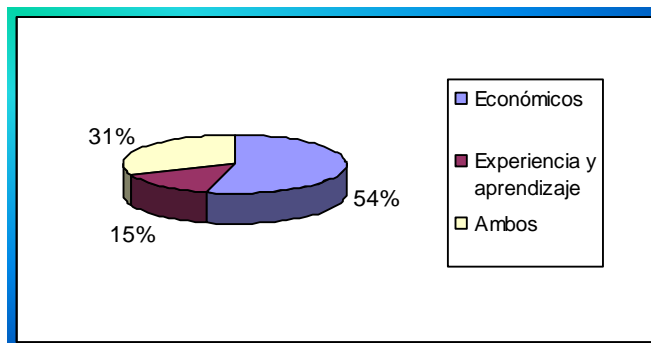
1. ¿Hace cuánto inicio su trabajo en Grupo MYG?

Rango de años	No. de trabajadores
menos de 5 años	2
de 5 a 10 años	6
más de 10 años	5



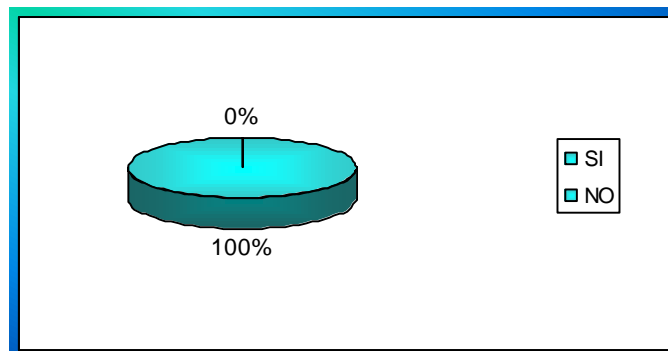
2. Cuando entró a trabajar, ¿cuáles eran sus intereses?

Intereses	No. de trabajadores
Económicos	7
Experiencia y aprendizaje	2
Ambos	4



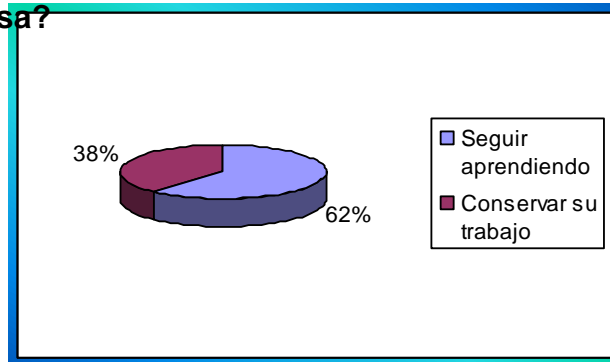
3. ¿Cree usted que han sido cubiertos sus intereses?

Intereses cubiertos	No. de trabajadores
SI	13
NO	0



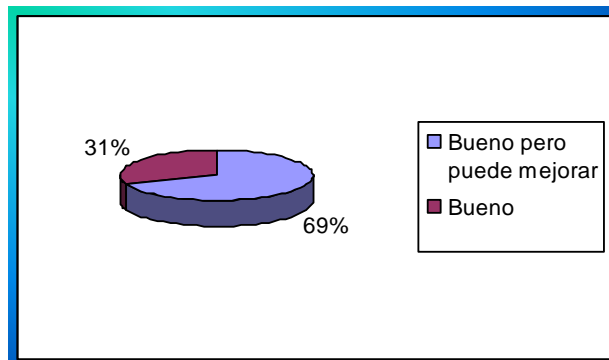
4. ¿Cuáles son sus expectativas en cuanto a su desarrollo laboral y personal en esta empresa?

Expectativas	No. de trabajadores
Seguir aprendiendo	8
Conservar su trabajo	5



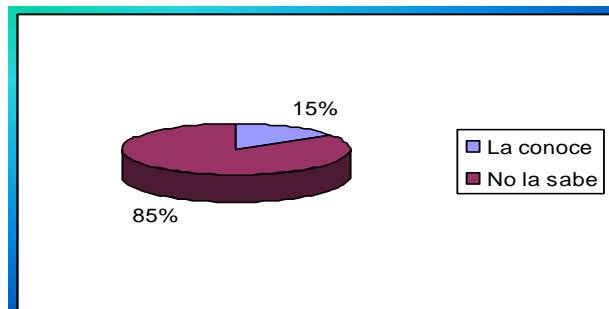
5. ¿Cuál es su opinión acerca del desempeño de esta empresa?

Apreciación del desempeño de la empresa	No. de trabajadores
Buena pero puede mejorar	9
Buena	4



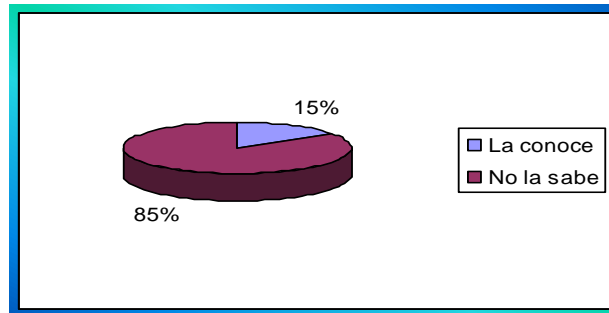
6. ¿Cuál es la misión del Grupo MYG?

Conocimiento de misión	No. de trabajadores
La conoce	2
No la sabe	11



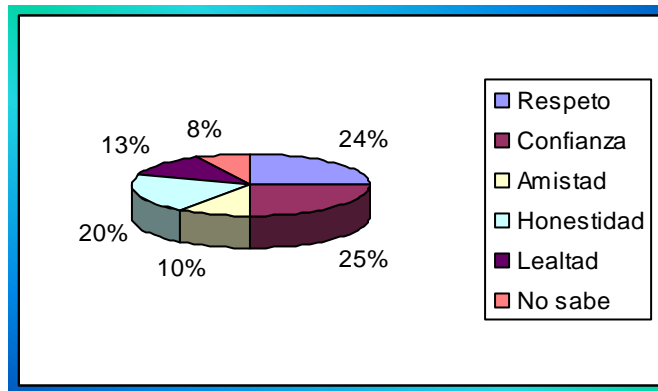
7. ¿Cuál es la visión de esta empresa?

Conocimiento de visión	No. de trabajadores
La conoce	2
No la sabe	11



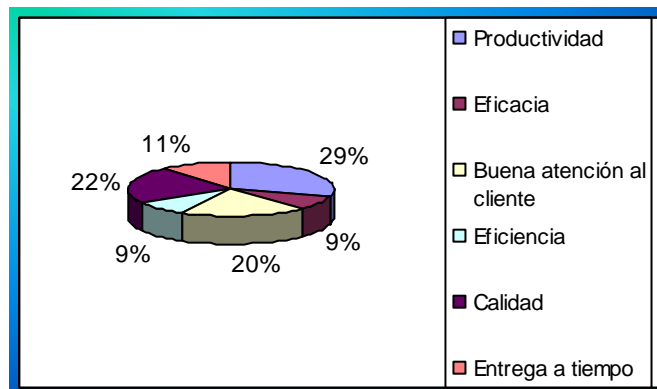
8. ¿Cuáles son los valores que se manejan en esta empresa?

Valores	No. de trabajadores
Respeto	10
Confianza	10
Amistad	4
Honestidad	8
Lealtad	5
No sabe	3



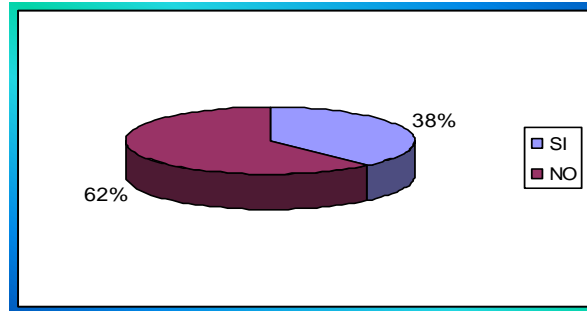
9. ¿Cuáles son los objetivos de grupo MYG?

Objetivos	No. de trabajadores
Productividad	13
Eficacia	4
Buena atención al cliente	9
Eficiencia	4
Calidad	10
Entrega a tiempo	5



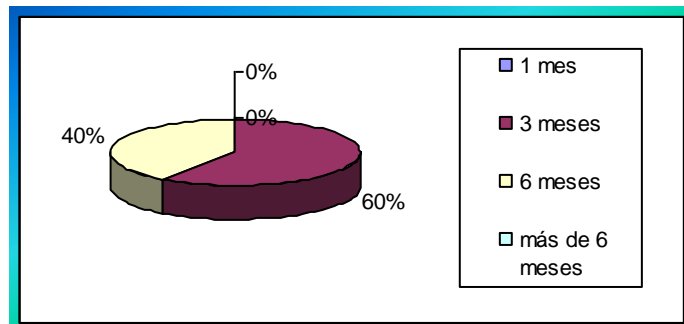
10. Cuando usted entró a trabajar a esta empresa ¿recibió capacitación?

Recibió capacitación	No. de trabajadores
SI	5
NO	8



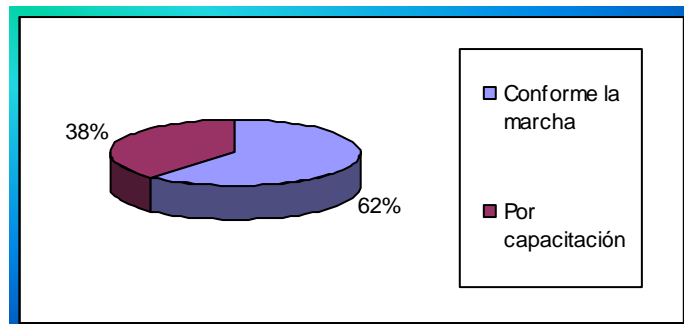
11. En caso de haber respondido afirmativamente la pregunta anterior explique cómo fue su capacitación y cuál fue su duración.

Duración de la capacitación	No. de trabajadores
1 mes	0
3 meses	3
6 meses	2
más de 6 meses	0



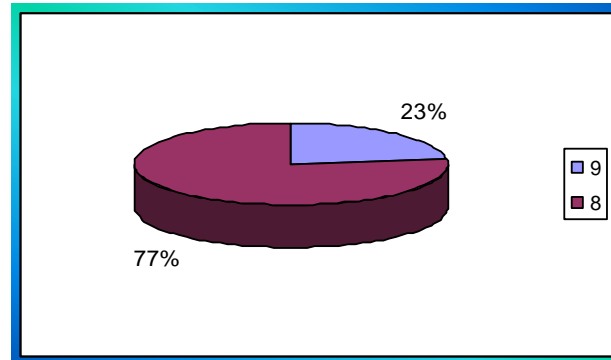
12. ¿Cómo le fueron asignadas sus tareas y cómo aprendió a hacerlas?

	No. de trabajadores
Conforme la marcha	8
Por capacitación	5



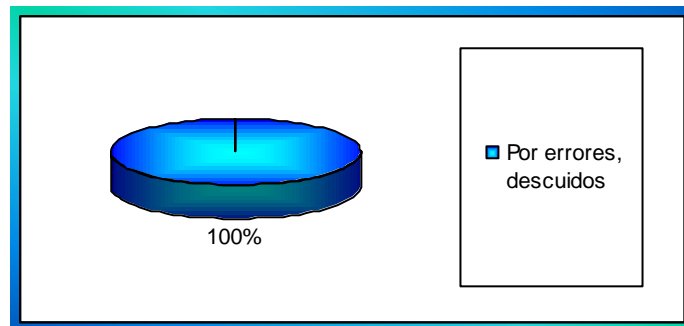
13. ¿Cómo considera que se desempeña en el puesto que ocupa? La calificación va de 0 a 10 donde 0 es muy mala y 10 es muy buena)

Calificación del desempeño individual	No. de trabajadores
9	3
8	10



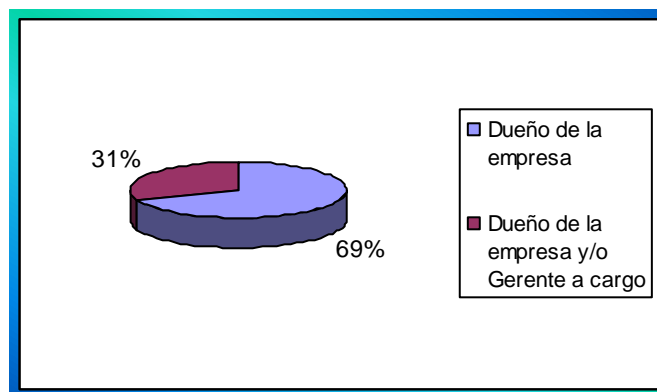
14. ¿Por qué esa calificación?

	No. de trabajadores
Por errores, descuidos	13



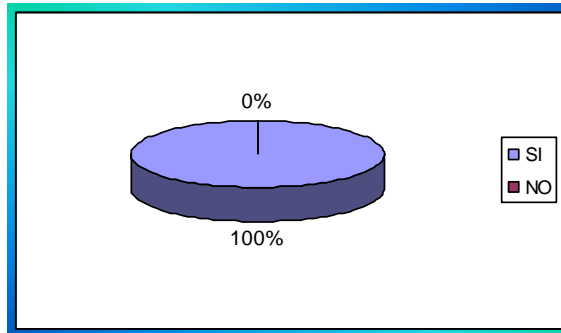
15. Cuando usted está desempeñando su trabajo y se presenta algún problema, ¿a quién recurre para resolverlo? ¿Por qué?

Persona a quién se recurre cuando hay problemas	No. de trabajadores
Dueño de la empresa	9
Dueño de la empresa y/o Gerente a cargo	4

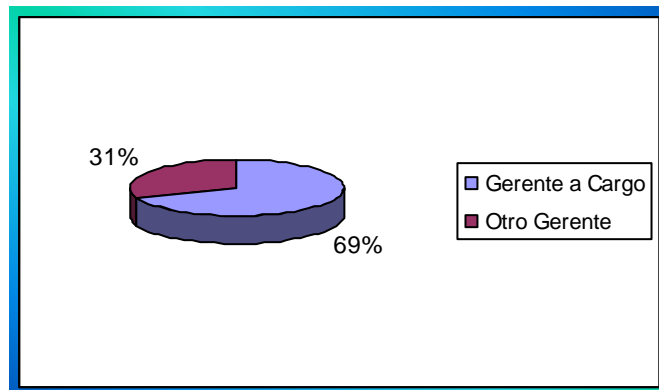


16. Si esta persona no se encuentra, ¿puede recurrir a alguien más? ¿a quién?

Hay alguna persona a quién recurre en caso de ausencia	No. de trabajadores
SI	13
NO	0

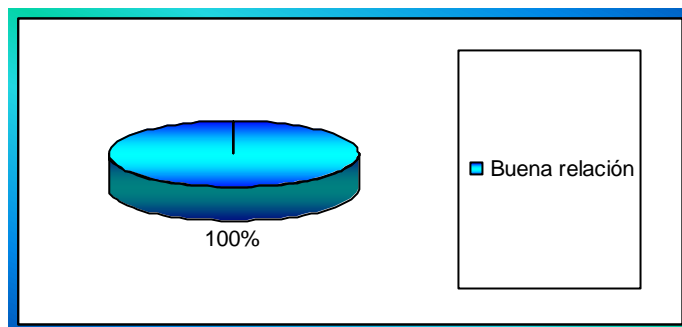


Persona a quién se recurre cuando hay problemas en caso de ausencia	No. de trabajadores
Gerente a Cargo	9
Otro Gerente	4



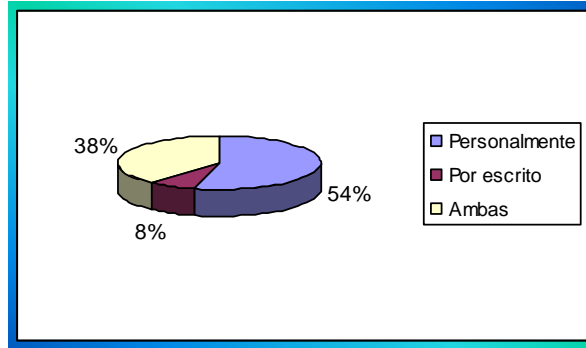
17. ¿Cómo juzgaría su relación con su jefe inmediato superior? Explique.

	No. de trabajadores
Buena relación	13



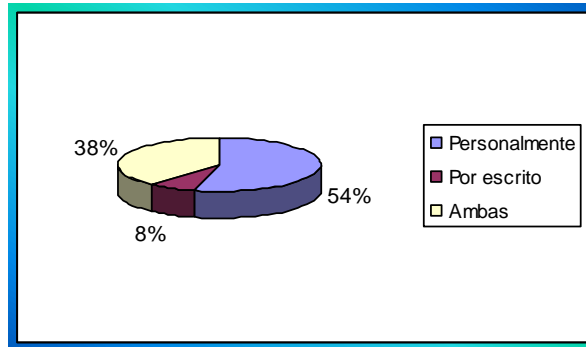
18. Cuando usted tiene información para compartir en la empresa, ¿cómo lo hace? ¿por qué?

Forma en que el trabajador comparte información	No. de trabajadores
Personalmente	7
Por escrito	1
Ambas	5

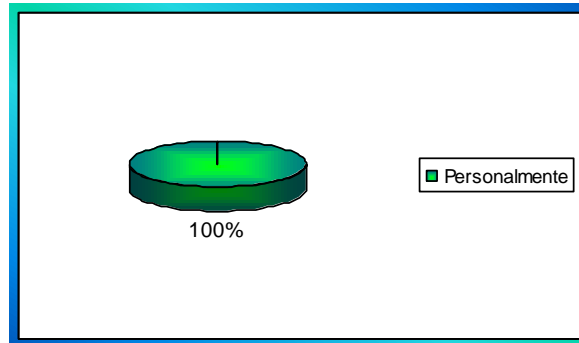


19. Cuando hay información para compartir en la empresa por parte de sus jefes, ¿cómo se entera usted?

Forma en que el trabajador comparte información	No. de trabajadores
Personalmente	7
Por escrito	1
Ambas	5

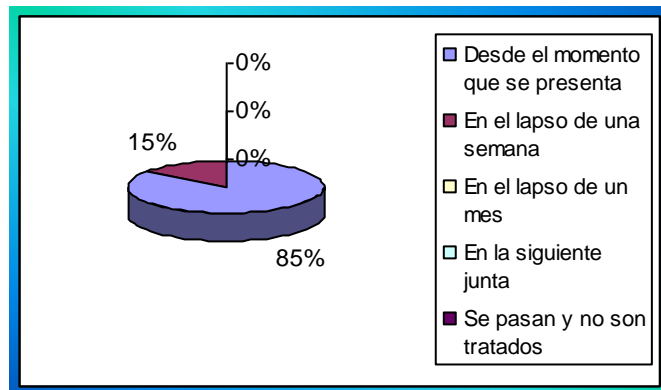


20. Cuando hay información para compartir en la empresa por parte de sus compañeros, ¿cómo se entera usted?



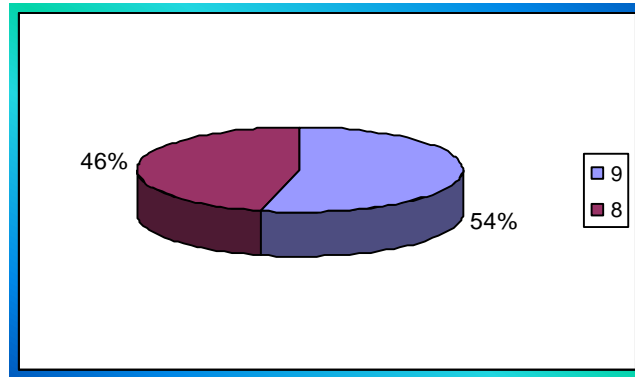
21. Cuando se han presentado problemas en el trabajo, ¿cuánto tiempo pasa para que lo traten o resuelvan? (señale sólo una de las opciones siguientes, la que se refiera al mayor número de ocasiones en que esto sucede)

Tiempo en que se tratan problemas	No. de trabajadores
Desde el momento que se presenta	11
En el lapso de una semana	2
En el lapso de un mes	0
En la siguiente junta	0
Se pasan y no son tratados	0



22. ¿Cómo calificaría la relación con sus compañeros? (La calificación va de 0 a 10 donde 0 es muy mala y 10 es muy buena)

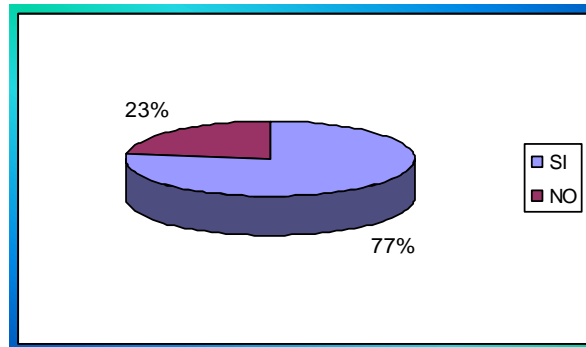
Calificación de relación con compañeros	No. de trabajadores
9	7
8	6



24. ¿Considera que existen preferencias por alguno de sus compañeros?

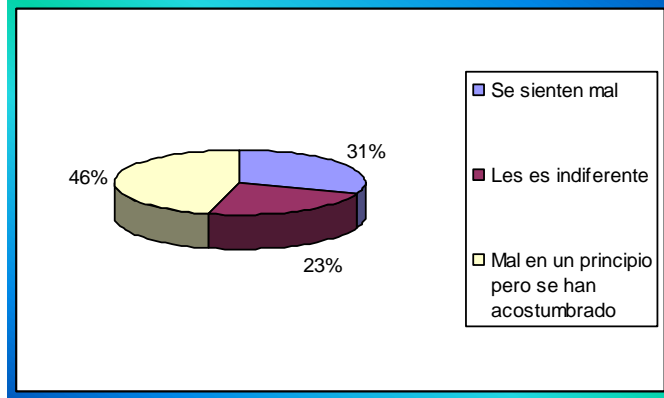
¿Por qué?

Existen preferencias por algún (os) compañero (s)	No. de trabajadores
SI	10
NO	3



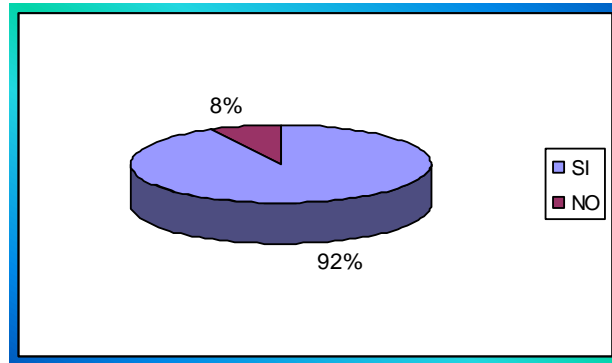
25. Si su respuesta a la pregunta anterior fue afirmativa ¿cómo se siente al respecto?

	No. de trabajadores
Se sienten mal	4
Les es indiferente	3
Mal en un principio pero se han acostumbrado	6



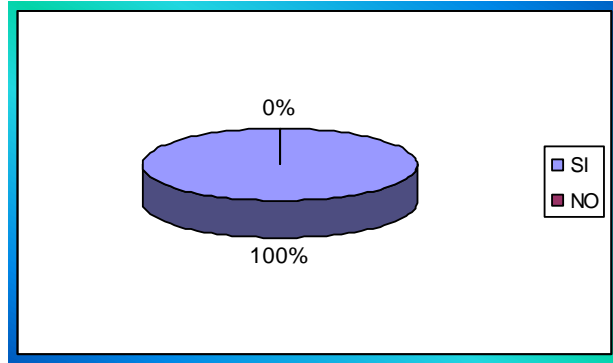
26. ¿Cree usted que ese hecho afecte su desempeño en el trabajo?

Afecta en su trabajo	No. De trabajadores
SI	12
NO	1



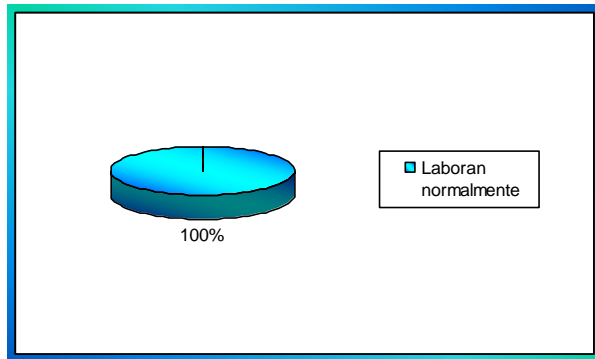
27. Cuando se presenta algún problema laboral en su empresa, ¿considera que se perjudica la relación entre los involucrados? ¿Por qué?

Los problemas afectan la relación entre los involucrados	No. De trabajadores
SI	13
NO	0



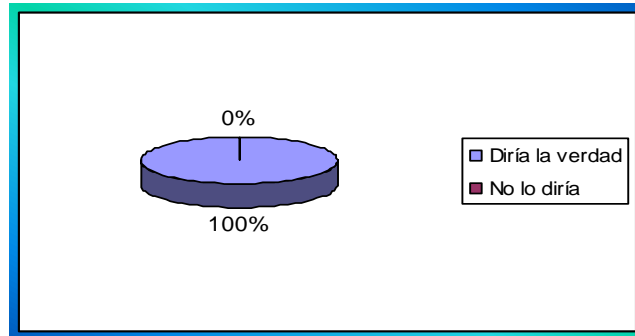
28. Cuando se presenta algún tipo de dificultad personal con alguno de sus compañeros y para desempeñar su trabajo es necesario tratarle, ¿cómo trata esta situación?

	No. de trabajadores
Laboran normalmente	13

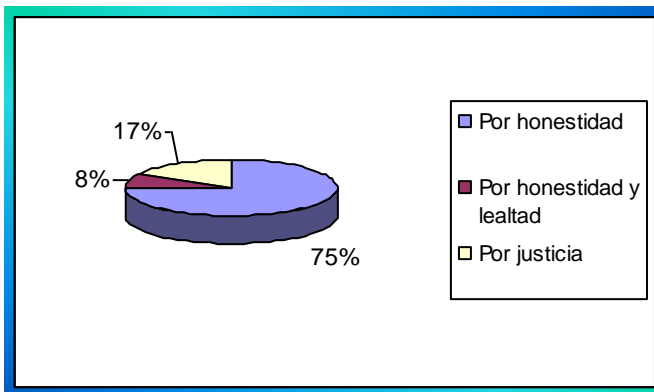


29. Si usted estuviera en una situación donde ha cometido un error en el trabajo y se culpa a otro compañero por ello, con el riesgo de que pierda su trabajo, ¿qué haría y por qué?

	No. De trabajadores
Diría la verdad	13
No lo diría	0

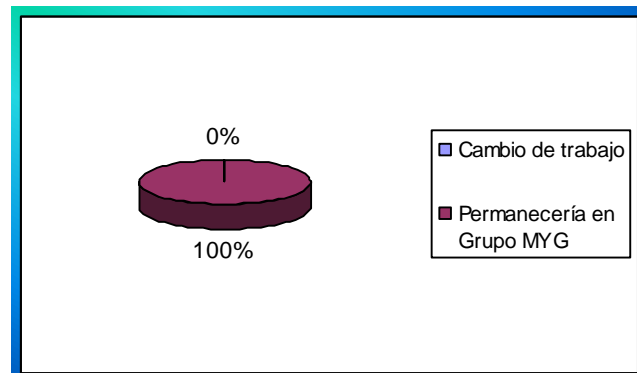


	No. de trabajadores
Por honestidad	9
Por honestidad y lealtad	1
Por justicia	2



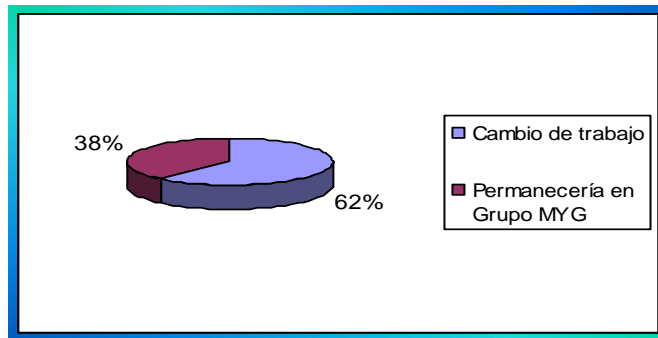
30. Si usted tuviera la oportunidad de trabajar para otra empresa más cercana a su domicilio, percibiendo el mismo sueldo y desempeñando el mismo trabajo que realiza en Grupo MYG, ¿qué haría y por qué?

	No. de trabajadores
Cambio de trabajo	0
Permanecería en Grupo MYG	13



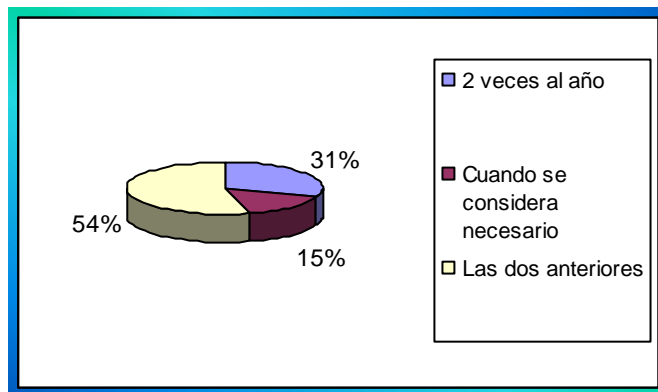
31. Si usted tuviera la oportunidad de trabajar para otra empresa donde su sueldo es un poco mayor al que actualmente percibe y desempeñara el mismo trabajo que actualmente realiza ¿qué haría y por qué?

	No. de trabajadores
Cambio de trabajo	8
Permanecería en Grupo MYG	5



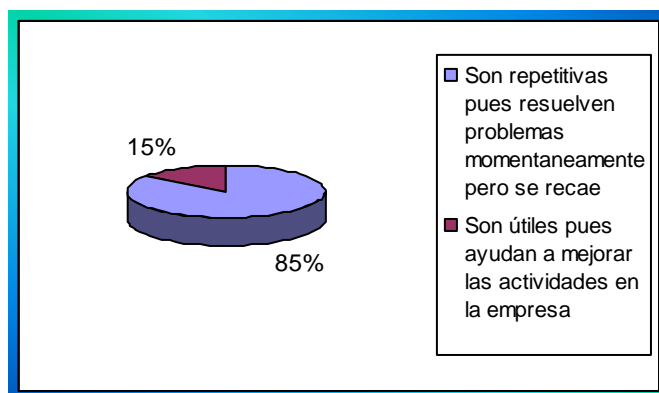
32. ¿Cada cuándo se realizan juntas?

	No. de trabajadores
2 veces al año	4
Cuando se considera necesario	2
Las dos anteriores	7



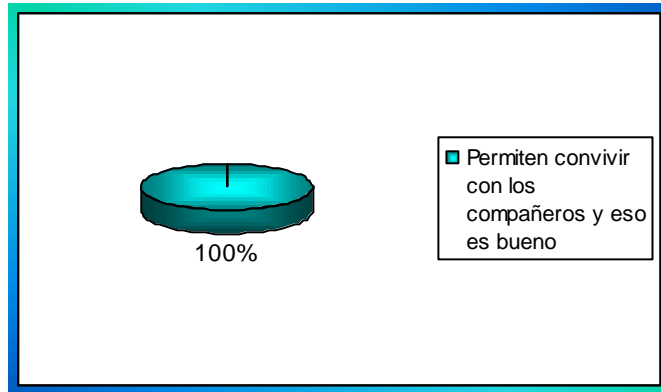
33. ¿Qué opinión tiene acerca de las juntas?

Opinión sobre las juntas	No. de trabajadores
Son repetitivas pues resuelven problemas momentáneamente pero se recae	11
Son útiles pues ayudan a mejorar las actividades en la empresa	2



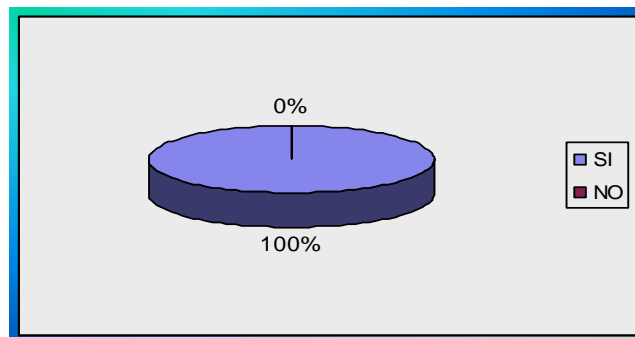
35. ¿Cómo se siente al respecto?

Opinión sobre los festejos	No. de trabajadores
Permiten convivir con los compañeros y eso es bueno	13



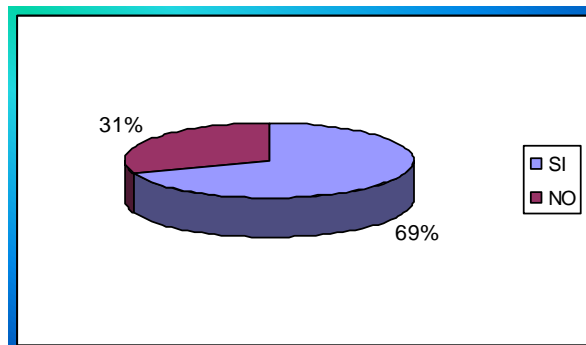
36. ¿Se ha usted percatado que se adornan las oficinas en fechas como diciembre y 14 de febrero? ¿cuál es su opinión al respecto?

	No. de trabajadores
SI	13
NO	0



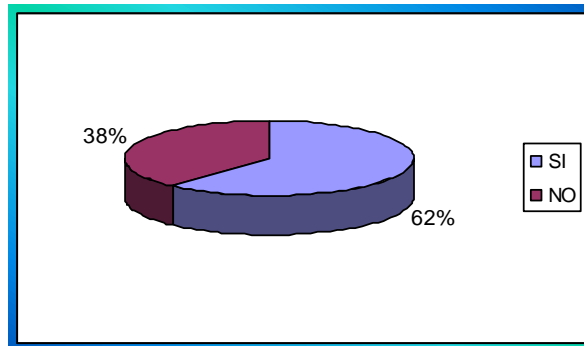
37. ¿Asiste a los partidos de fútbol de la empresa?

Asiste a los partidos de fútbol	No. de trabajadores
SI	9
NO	4



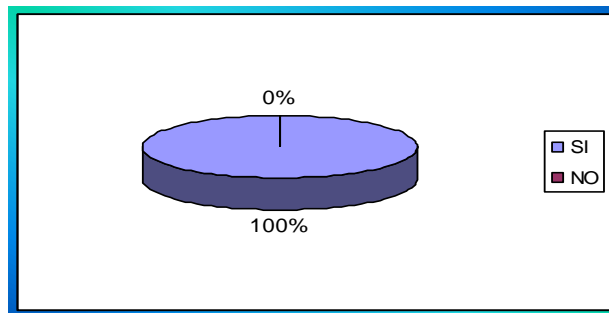
38. ¿Participa usted en el equipo de fútbol de la empresa?

Participa en el equipo de fútbol	No. de trabajadores
SI	8
NO	5



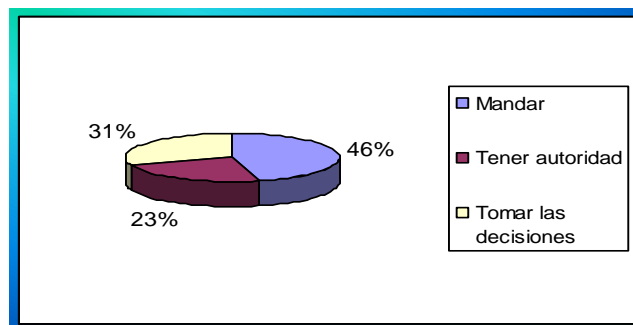
39. ¿Considera usted que las actividades extra laborales organizadas por la empresa ayudan a su desempeño en la misma? ¿Por qué?

Las actividades extra laborales ayudan al desempeño	No. de trabajadores
SI	13
NO	0



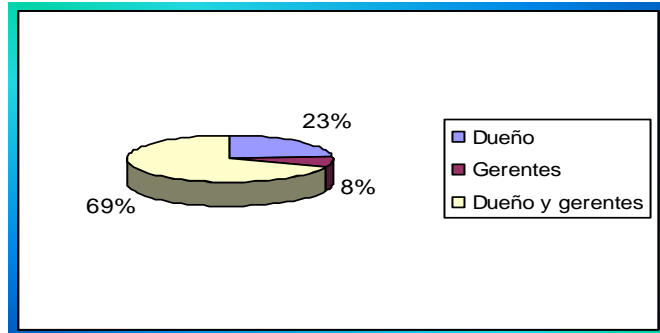
40. ¿Qué entiende por poder?

¿Qué entiende por poder?	No. De trabajadores
Mandar	6
Tener autoridad	3
Tomar las decisiones	4



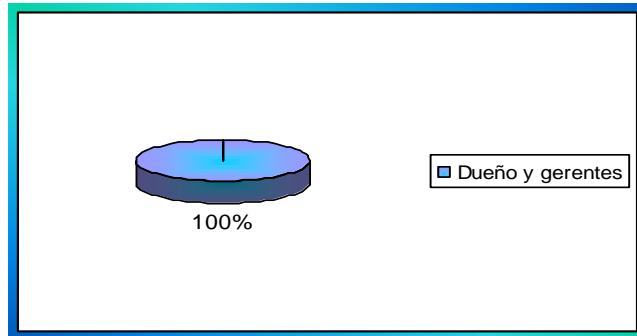
41. ¿Quién cree que tiene poder en Grupo MYG?

	No. de trabajadores
Dueño	3
Gerentes	1
Dueño y gerentes	9



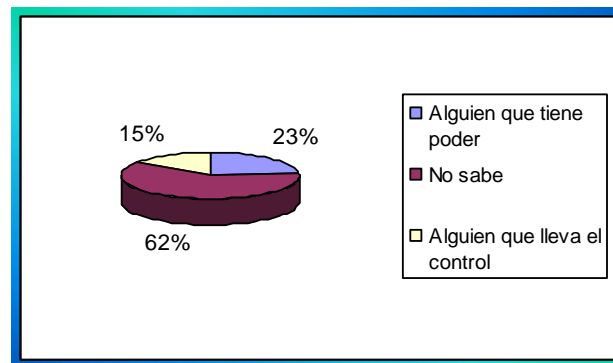
42. ¿Quién cree que lo ejerce en Grupo MYG?

¿Quién cree ejerce poder en Grupo MYG?	No. de trabajadores
Dueño y gerentes	13



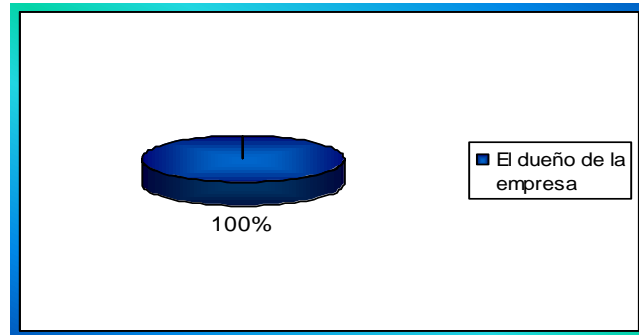
43. ¿Qué entiende por liderazgo?

¿Qué entiende por liderazgo?	No. de trabajadores
Alguien que tiene poder	3
No sabe	8
Alguien que lleva el control	2



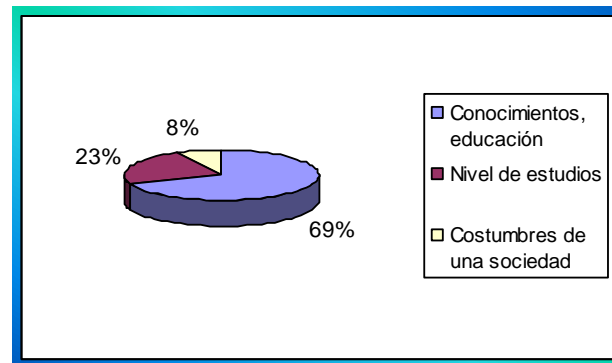
44. ¿Quién cree que es líder en Grupo MYG?

¿Quién es líder en Grupo MYG?	No. de trabajadores
El dueño de la empresa	13



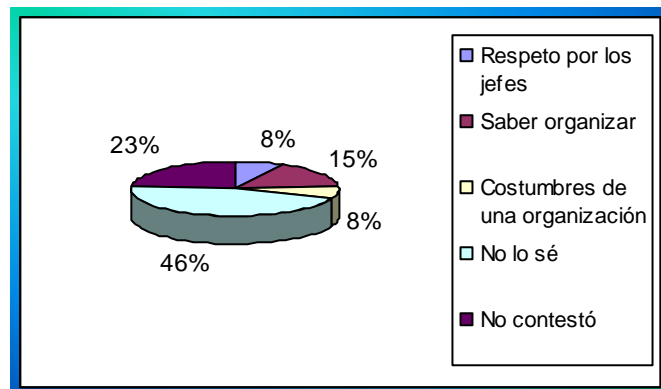
46. ¿Qué entiende usted por cultura?

¿Qué entiende por cultura?	No. de trabajadores
Conocimientos, educación	9
Nivel de estudios	3
Costumbres de una sociedad	1



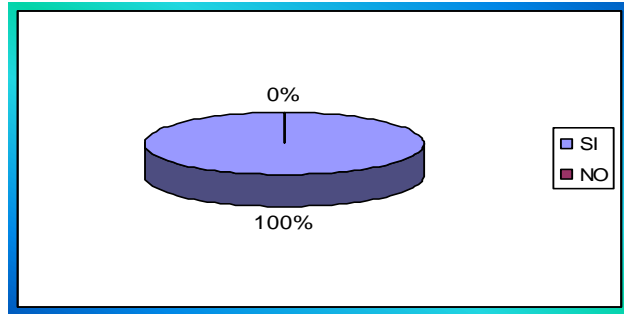
47. ¿Qué significa para usted el concepto cultura organizacional?

¿Qué entiende por cultura organizacional?	No. de trabajadores
Respeto por los jefes	1
Saber organizar	2
Costumbres de una organización	1
No lo sé	6
No contestó	3

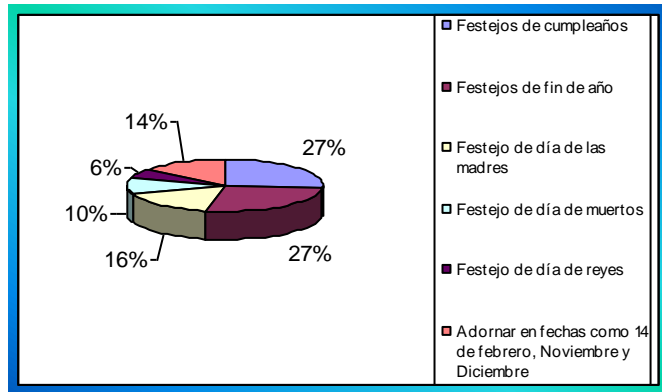


48. ¿Usted cree que en grupo MYG se compartan valores, tradiciones, costumbres, etc.? ¿Cuáles?

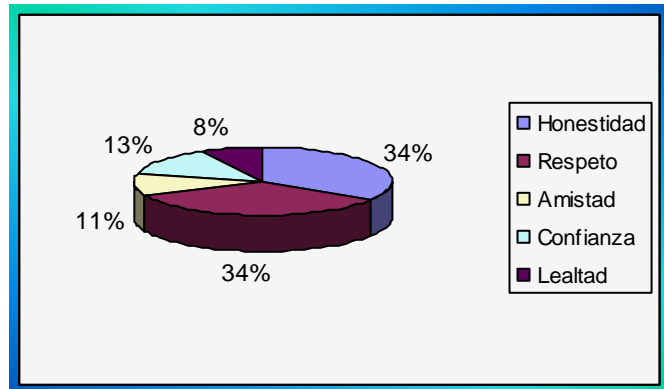
	No. De trabajadores
SI	13
NO	0



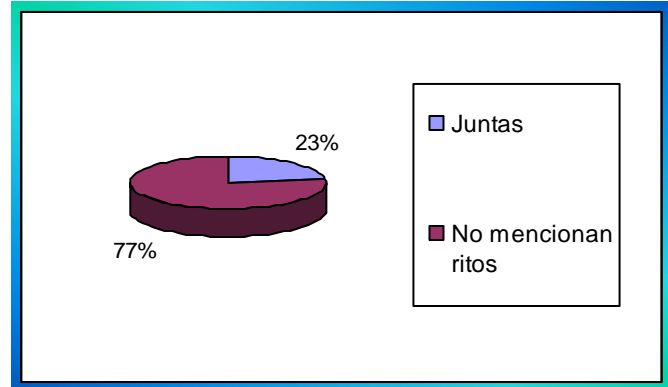
radiciones y costumbres	No. de veces mencionado
Festejos de cumpleaños	13
Festejos de fin de año	13
Festejo de Día de las Madres	8
Festejo de Día de Muertos	5
Festejo de Día de Reyes	3
Adornar en fechas como 14 de febrero, Noviembre y Diciembre	7



Valores	No. De veces mencionado
Honestidad	13
Respeto	13
Amistad	4
Confianza	5
Lealtad	3

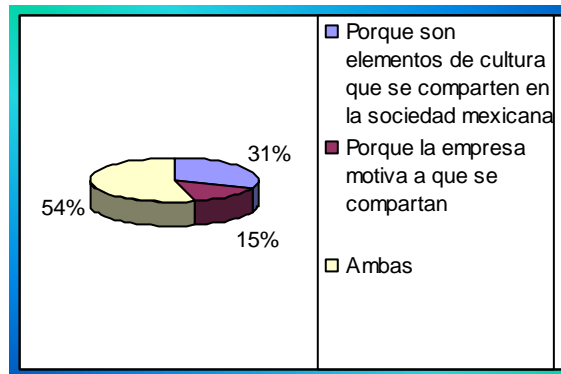


Ritos	No. de veces mencionado
Juntas	3
No mencionan ritos	10



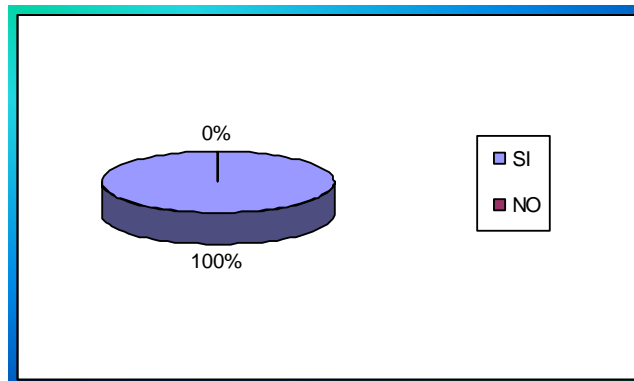
49. ¿Por qué razón se comparten ritos, valores, tradiciones, costumbres?

	No. de trabajadores
Porque son elementos de cultura que se comparten en la sociedad mexicana	4
Porque la empresa motiva a que se compartan	2
Ambas	7



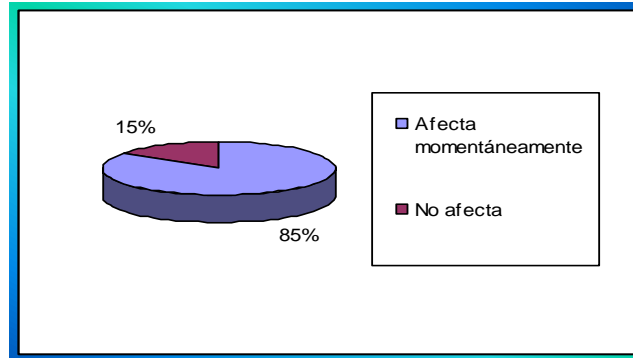
50. ¿Cree que la empresa influye para que se compartan éstos elementos? ¿por qué?

	No. de trabajadores
SI	13
NO	0



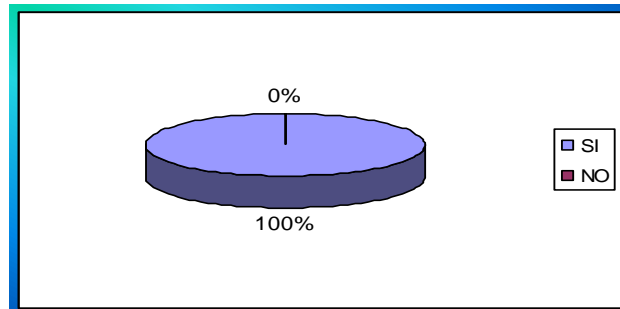
52. Cuando existe un cambio de trabajadores en la empresa, ¿cómo considera que afecta al desempeño de la misma? ¿Por qué?

	No. de trabajadores
Afecta momentáneamente	11
No afecta	2



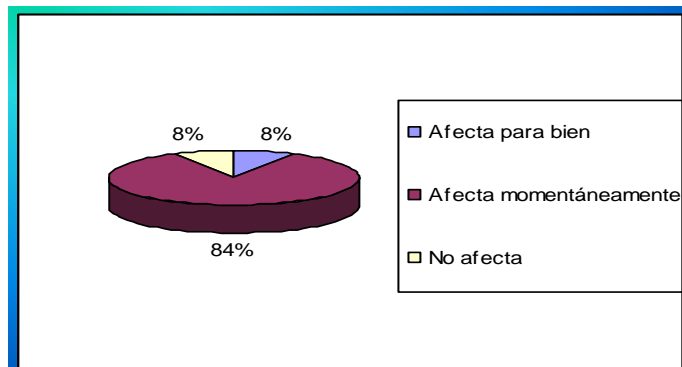
53. Usted cree que exista algún motivo que facilita la integración de un nuevo elemento al personal de la empresa y a las actividades de la misma ¿Cuál? Explique

	No. De trabajadores
SI	13
NO	0



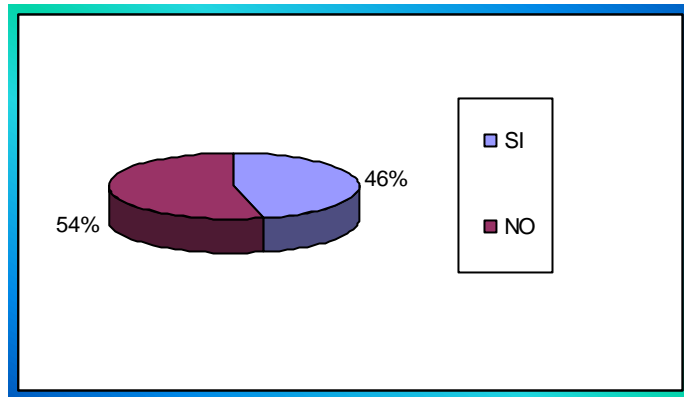
54. Cuando existe una nueva forma de organización en la empresa ¿cómo cree que afecta el desempeño de la misma? ¿Por qué?

	No. de trabajadores
Afecta para bien	1
Afecta momentáneamente	11
No afecta	1



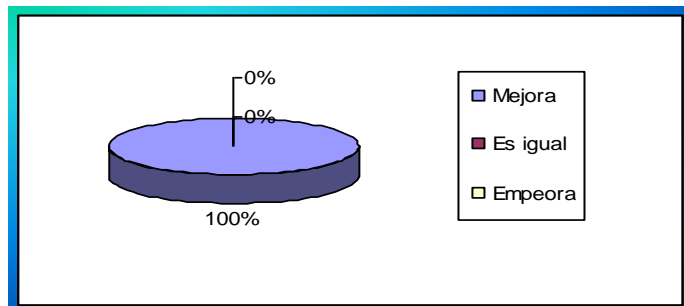
55. Usted cree que exista algún motivo que facilita la mejor adaptación a una nueva forma de trabajo ¿Cuál? Explique

	No. de trabajadores
SI	6
NO	7



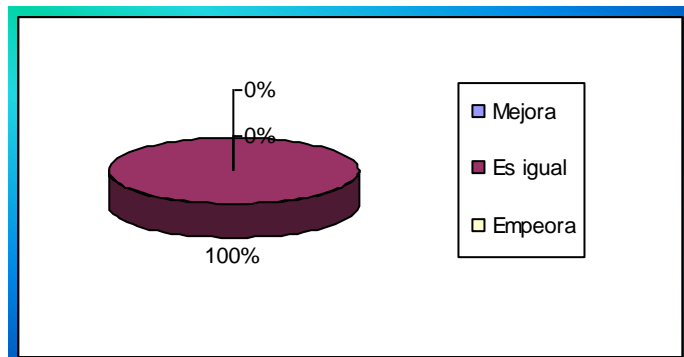
56. Si me tratan con respeto en el trabajo mi desempeño:

	No. de trabajadores
Mejora	13
Es igual	0
Empeora	0



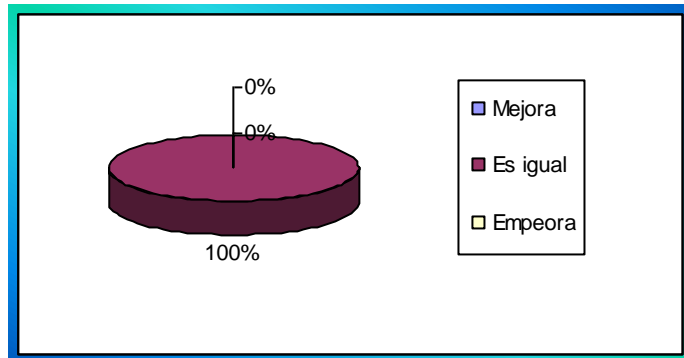
57. Si tengo un problema con alguna persona de la empresa mi desempeño:

	No. De trabajadores
Mejora	0
Es igual	13
Empeora	0



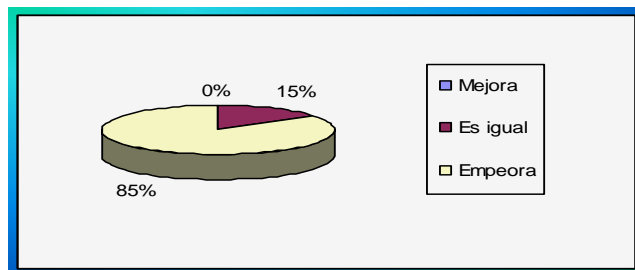
58. Si no se festeja alguna fecha significativa en la empresa (14 de febrero, 10 de mayo, Navidad, Año Nuevo, etc.) mi desempeño:

	No. De trabajadores
Mejora	0
Es igual	13
Empeora	0



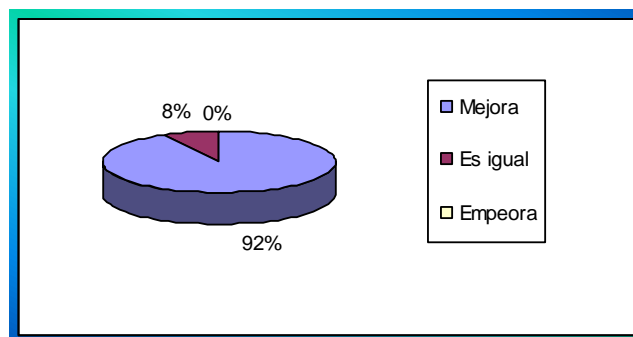
59. Si siento que existen preferencias por alguno de mis compañeros mi desempeño:

	No. De trabajadores
Mejora	0
Es igual	2
Empeora	11



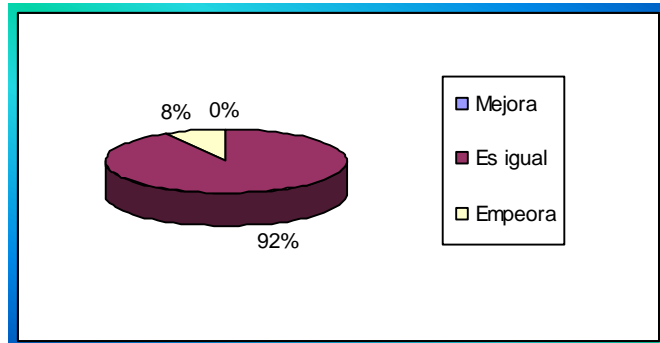
60. Si tengo amistades en la empresa mi desempeño:

	No. de trabajadores
Mejora	12
Es igual	1
Empeora	0



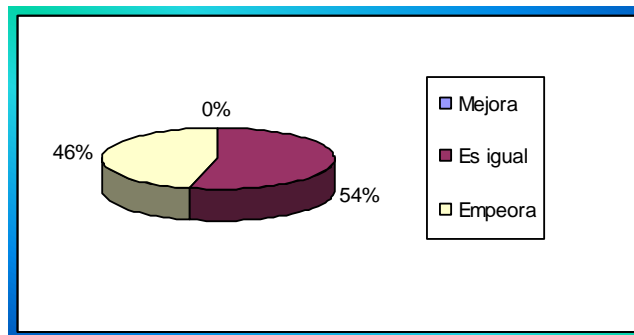
61. Si faltó a trabajar siento que el trabajo en la empresa:

	No. de trabajadores
Mejora	0
Es igual	11
Empeora	1



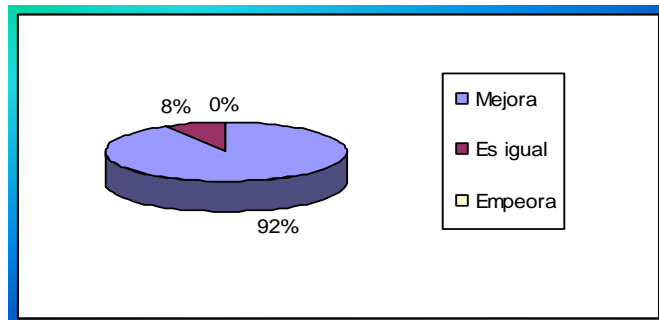
62. Cuando alguien falta a trabajar creo que el trabajo en la empresa:

	No. de trabajadores
Mejora	0
Es igual	7
Empeora	6



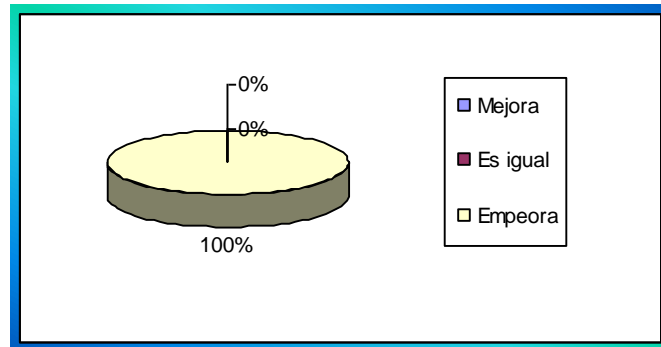
63. Si me ayudan con las actividades de mi trabajo cuando me es necesario, mi desempeño:

	No. de trabajadores
Mejora	11
Es igual	1
Empeora	0



64. Si intervienen todo el tiempo en las actividades que sólo me conciernen a mí por mi puesto, mi desempeño:

	No. De trabajadores
Mejora	0
Es igual	0
Empeora	13



ANEXO 3

Clave: CAIC01

1. ¿Hace cuánto inicio su trabajo en Grupo MYG?

5 años 11 meses

2. Cuando entró a trabajar, ¿cuáles eran sus intereses?

Aprender, tener experiencia

3. ¿Cree usted que han sido cubiertos sus intereses?

si

4. ¿Cuáles son sus expectativas en cuanto a su desarrollo laboral y personal en esta empresa?

Seguir aprendiendo en cuanto a lo laboral

5. ¿Cuál es su opinión acerca del desempeño de esta empresa?

Es bueno aunque falta desarrollo y crecimiento

6. ¿Cuál es la misión del Grupo MYG?

No sé, yo creo que es atender al cliente y ser más productivo

7. ¿Cuál es la visión de esta empresa?

No sé

8. ¿Cuáles son los valores que se manejan en esta empresa?

Respeto, confianza, amistad, cordialidad

9. ¿Cuáles son los objetivos de grupo MYG?

Objetivos de calidad, servir al cliente, satisfacción del cliente al 100%, tener material en existencia

10. Cuando usted entró a trabajar a esta empresa ¿recibió capacitación?

no

11. En caso de haber respondido afirmativamente la pregunta anterior explique cómo fue su capacitación y cuál fue su duración.

12. ¿Cómo le fueron asignadas sus tareas y cómo aprendió a hacerlas?

Conforme se presentaba el trabajo

13. ¿Cómo considera que se desempeña en el puesto que ocupa? La calificación va de 0 a 10 donde 0 es muy mala y 10 es muy buena)

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

14. ¿Por qué esa calificación?

Porque considero que lo realizo bien pero existen detalles que se escapan como por ejemplo entregar algo que se pidió en un tiempo mayor o descuidos al realizar el trabajo

15. Cuando usted está desempeñando su trabajo y se presenta algún problema, ¿a quién recurre para resolverlo? ¿Por qué?

Al dueño de la empresa pues es quien resuelve los problemas, al Gerente de Ventas o a mi jefe superior pues son los que tienen más años experiencia y conocimientos

16. Si esta persona no se encuentra, ¿puede recurrir a alguien más? ¿a quién?

A cualquiera de los anteriores o a otro Gerente

17. ¿Cómo juzgaría su relación con su jefe inmediato superior? Explique

Buena pues es una persona abierta y confiable

18. Cuando usted tiene información para compartir en la empresa, ¿cómo lo hace?
¿por qué?

Por escrito o personalmente, depende la información. Si es escrito se pega en los pizarrones de la empresa ubicados en el área de chóferes y otro en oficinas

19. Cuando hay información para compartir en la empresa por parte de sus jefes,
¿cómo se entera usted?

Personalmente

20. Cuando hay información para compartir en la empresa por parte de sus
compañeros, ¿cómo se entera usted?

Personalmente

21. Cuando se han presentado problemas en el trabajo, ¿cuánto tiempo pasa para
que lo traten o resuelvan? (señale sólo una de las opciones siguientes, la que
se refiera al mayor número de ocasiones en que esto sucede)

- a) Desde el momento que se presenta
- b) En el lapso de una semana
- c) En el lapso de un mes
- d) En la siguiente junta
- e) Se pasan y no son tratados

22. ¿Cómo calificaría la relación con sus compañeros? (La calificación va de 0 a 10 donde 0 es muy mala y 10 es muy buena)

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

23. Explique

Porque siempre existen los chismes

24. ¿Considera que existen preferencias por alguno de sus compañeros? ¿Por qué?

Si, se nota en las prestaciones, tiempos, permisos por ser familiares del dueño

25. Si su respuesta a la pregunta 23 fue afirmativa ¿cómo se siente al respecto?

Igual ya que con el tiempo ya me acostumbre y lo acepto

26. ¿Cree usted que ese hecho afecte su desempeño en el trabajo?

No afecta en mi trabajo pero afecta otras áreas de la empresa

27. Cuando se presenta algún problema laboral en su empresa, ¿considera que se perjudica la relación entre los involucrados? ¿Por qué?

Si, particularmente esa situación se da más entre los chóferes ya que cuando se les manda a algo juntos no quieren hacerlo

28. Cuando se presenta algún tipo de dificultad personal con alguno de sus compañeros y para desempeñar su trabajo es necesario tratarle, ¿cómo trata esta situación?

No se ha presentado esa situación pero en el caso de que sucediera lo trataría como lo hago normalmente pues mi trabajo es diferente de las situaciones a nivel personal y lo hablaría para arreglarlo

29. Si usted estuviera en una situación donde ha cometido un error en el trabajo y se culpa a otro compañero por ello, con el riesgo de que pierda su trabajo, ¿qué haría y por qué?

Diría la verdad por honestidad

30. Si usted tuviera la oportunidad de trabajar para otra empresa más cercana a su domicilio, percibiendo el mismo sueldo y desempeñando el mismo trabajo que realiza en Grupo MYG, ¿qué haría y por qué?

No dejaría Grupo MYG pues hay un buen ambiente y se siente muy adaptada

31. Si usted tuviera la oportunidad de trabajar para otra empresa donde su sueldo es un poco mayor al que actualmente percibe y desempeñara el mismo trabajo que actualmente realiza ¿qué haría y por qué?

Aunque no me gustaría dejar la empresa aceptaría el otro trabajo por el sueldo

32. ¿Cada cuándo se realizan juntas?

2 veces al año o cuando se considera necesario

33. ¿Qué opinión tiene acerca de las juntas?

Se habla mucho y siempre se queda en lo mismo, aunque hay problemas que se resuelven momentáneamente pues se recae

34. ¿Qué festejos se hacen en la empresa y cómo festejan?

Cumpleaños con pastel y algunas veces con comidas, comida de fin de año en las instalaciones de la empresa, rosca de reyes, pan de muerto y días como 10 de mayo y 15 de septiembre se trabaja medio día

35. ¿Qué opina al respecto?

Que es bueno pues es muy agradable

36. ¿Se ha usted percatado que se adornan las oficinas en fechas como diciembre y 14 de febrero? ¿cuál es su opinión al respecto?

Si, se armoniza el ambiente

37. ¿Asiste a los partidos de fútbol de la empresa?

No

38. ¿Participa usted en el equipo de fútbol de la empresa?

No

39. ¿Considera usted que las actividades extra laborales organizadas por la empresa ayudan a su desempeño en la misma? ¿Por qué?

Si favorece a la unión de los trabajadores y se crean más relaciones que pasan límites del trabajo

40. ¿Qué entiende por poder?

El poder es tomar las decisiones, tener el mando

41. ¿Quién cree que tiene poder en Grupo MYG?

El dueño de la empresa

42. ¿Quién cree que lo ejerce en Grupo MYG?

El dueño de la empresa y los Gerentes

43. ¿Qué entiende por liderazgo?

Que alguien lleva las riendas

44. ¿Quién cree que es líder en Grupo MYG?

El dueño de la empresa

45. ¿Por qué?

Por sus conocimientos y por ser el dueño

46. ¿Qué entiende usted por cultura?

Conocimientos, educación, nivel de estudios

47. ¿Qué significa para usted el concepto cultura organizacional?

Saber organizar

48. Usted cree que en Grupo MYG se compartan valores, tradiciones, costumbres, ritos, etc.? ¿Cuáles?

Si, los festejos que se hacen en la empresa, valores como honestidad, respeto, confianza y amistad

49. ¿Por qué razón cree usted que se comparten?

Los compartimos pues hay un buen ambiente en la empresa y creo que no nos gustaría que ese ambiente se volviera malo por eso tratamos de ser respetuosos y

honestos, y la confianza y amistad se comparten con el trato diario y el convivir en los festejos con los compañeros

50. ¿Cree que la empresa influye para que se compartan estos elementos? ¿por qué?

Si, en otras empresas no se hacen festejos o solamente se acostumbra dar los días marcados por ley aquí no es así, el dueño nos motiva a convivir y respeta y comparte tradiciones que traemos desde casa

51. ¿Qué entiende usted por lograr un buen desempeño en el trabajo?

Hacer las cosas bien

52. Cuando existe un cambio de trabajadores en la empresa, ¿cómo considera que afecta al desempeño de la misma? ¿Por qué?

Si pero es momentáneo, solo se afecta un poco en lo que se aprende

53. Usted cree que exista algún motivo que facilita la integración de un nuevo elemento al personal de la empresa y a las actividades de la misma ¿Cuál? Explique

La convivencia, el buen trato

54. Cuando se cambia la forma de trabajo en la empresa ¿cómo cree que afecta a la misma? ¿Por qué?

Afecta para bien

55. Usted cree que exista algún motivo que facilita la mejor adaptación a una nueva forma de trabajo ¿Cuál? ¿Por qué?

No creo que exista

Conteste las siguientes preguntas, de acuerdo con su experiencia y su criterio, marcando con una x su respuesta.

56. Si me tratan con respeto en el trabajo mi desempeño:

()mejora ()es igual ()empeora

57. Si tengo un problema con alguna persona de la empresa mi desempeño:

()mejora ()es igual ()empeora

58. Si no se festeja alguna fecha significativa en la empresa (14 de febrero, 10 de mayo, Navidad, Año Nuevo, etc.) mi desempeño:

()mejora ()es igual ()empeora

59. Si siento que existen preferencias por alguno de mis compañeros mi desempeño:

()mejora ()es igual ()empeora

60. Si tengo amistades en la empresa mi desempeño:

()mejora ()es igual ()empeora

61. Si faltó a trabajar siento que el trabajo en la empresa:

()mejora ()es igual ()empeora

62. Cuando alguien falta a trabajar creo que el trabajo en la empresa:

()mejora ()es igual ()empeora

(Depende de la persona que falte pues si es el dueño o los gerentes de la empresa se complica mucho el trabajo ya que son importantes en la empresa si

existe algún problema o si hay mucho trabajo y faltan chóferes se complica también aunque esas situaciones son más sencillas de arreglar)

63. Si me ayudan con las actividades de mi trabajo cuando me es necesario, mi desempeño:

(x) mejora () es igual () empeora

Puedo aprender de esas situaciones

64. Si intervienen todo el tiempo en las actividades que sólo me conciernen a mí por mi puesto, mi desempeño:

() mejora () es igual (x) empeora

65. Proponga usted como cree que podría mejorar su trabajo, esto es los problemas que podrían superarse, los estímulos o actitudes que lo apoyarían, etc.

Igualdad de circunstancias, definir puestos y tener incentivos como premios o bonos de mejor trabajador o puntualidad

Clave: CAIC02

1. ¿Hace cuánto inicio su trabajo en Grupo MYG?

8 años

2. Cuando entró a trabajar, ¿cuáles eran sus intereses?

Superación personal, aprendizaje y satisfacción de intereses económicos

3. ¿Cree usted que han sido cubiertos sus intereses?

si

4. ¿Cuáles son sus expectativas en cuanto a su desarrollo laboral y personal en esta empresa?

Seguir aprendiendo laboralmente

5. ¿Cuál es su opinión acerca del desempeño de esta empresa?

Es bueno ya que se refleja en los rendimientos

6. ¿Cuál es la misión del Grupo MYG?

No sé

7. ¿Cuál es la visión de esta empresa?

No sé

8. ¿Cuáles son los valores que se manejan en esta empresa?

Honestidad, amistad, respeto y lealtad

9. ¿Cuáles son los objetivos de grupo MYG?

No los conozco

10. Cuando usted entró a trabajar a esta empresa ¿recibió capacitación?

si

11. En caso de haber respondido afirmativamente la pregunta anterior explique cómo fue su capacitación y cuál fue su duración.

La persona que trabajaba anteriormente en su puesto me fue enseñando las tareas a realizar y su duración fue de 6 meses

12. ¿Cómo le fueron asignadas sus tareas y cómo aprendió a hacerlas?

Conforme la marcha en el trabajo y aprendí por la persona que me capacitó

13. ¿Cómo considera que se desempeña en el puesto que ocupa? La calificación va de 0 a 10 donde 0 es muy mala y 10 es muy buena)

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

14. ¿Por qué esa calificación?

Porque me fallan algunas cosas en el trabajo, considero que lo realizo bien pero los descuidos suelen suceder aunque no con frecuencia

15. Cuando usted está desempeñando su trabajo y se presenta algún problema, ¿a quién recurre para resolverlo? ¿Por qué?

Al dueño de la empresa pues es quien resuelve los problemas

16. Si esta persona no se encuentra, ¿puede recurrir a alguien más? ¿a quién?

Al Gerente de Ventas pues tiene varios años de experiencia en la empresa y por lo tanto más conocimientos sobre la misma

17. ¿Cómo juzgaría su relación con su jefe inmediato superior? Explique

Buena pues nunca se ha presentado una situación de conflicto: problemas, regaños, malos tratos, etc.

18. Cuando usted tiene información para compartir en la empresa, ¿cómo lo hace?
¿por qué?

Por escrito o personalmente, depende la información y la urgencia de compartirla

19. Cuando hay información para compartir en la empresa por parte de sus jefes,
¿cómo se entera usted?

Por circulares

20. Cuando hay información para compartir en la empresa por parte de sus
compañeros, ¿cómo se entera usted?

Personalmente

21. Cuando se han presentado problemas en el trabajo, ¿cuánto tiempo pasa para
que lo traten o resuelvan? (señale sólo una de las opciones siguientes, la que
se refiera al mayor número de ocasiones en que esto sucede)

f) Desde el momento que se presenta

g) En el lapso de una semana

h) En el lapso de un mes

i) En la siguiente junta

j) Se pasan y no son tratados

22. ¿Cómo calificaría la relación con sus compañeros? (La calificación va de 0 a 10 donde 0 es muy mala y 10 es muy buena)

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

23. Explique

Porque existen situaciones de trabajo en las que si no le parece a alguien el trabajo que se les otorga (particularmente los chóferes) se comportan con resentimiento aunque después se les pasa.

24. ¿Considera que existen preferencias por alguno de sus compañeros? ¿Por qué?

Si, se nota en las prestaciones, tiempos, permisos

25. Si su respuesta a la pregunta 23 fue afirmativa ¿cómo se siente al respecto?

Mal

26. ¿Cree usted que ese hecho afecte su desempeño en el trabajo?

Si afecta pues a veces por darles más tiempos o permisos se complica el trabajo

27. Cuando se presenta algún problema laboral en su empresa, ¿considera que se perjudica la relación entre los involucrados? ¿Por qué?

Si, particularmente esa situación se da más entre los chóferes ya que cuando se les manda a algo juntos no quieren hacerlo pero me parece que eso no perjudica el desempeño pues resulta beneficioso ya que se dedican más a trabajar.

28. Cuando se presenta algún tipo de dificultad personal con alguno de sus compañeros y para desempeñar su trabajo es necesario tratarle, ¿cómo trata esta situación?

No se ha presentado esa situación pero en el caso de que sucediera lo trataría normalmente pues el trabajo es diferente de las situaciones a nivel personal.

29. Si usted estuviera en una situación donde ha cometido un error en el trabajo y se culpa a otro compañero por ello, con el riesgo de que pierda su trabajo, ¿qué haría y por qué?

Reconocería el error y lo diría directamente por honestidad y lealtad

30. Si usted tuviera la oportunidad de trabajar para otra empresa más cercana a su domicilio, percibiendo el mismo sueldo y desempeñando el mismo trabajo que realiza en Grupo MYG, ¿qué haría y por qué?

No dejaría Grupo MYG pues hay un buen ambiente en la empresa, existe apoyo, libertad para trabajar y respeto y es algo que no cambiaría

31. Si usted tuviera la oportunidad de trabajar para otra empresa donde su sueldo es un poco mayor al que actualmente percibe y desempeñara el mismo trabajo que actualmente realiza ¿qué haría y por qué?

No dejaría Grupo MYG por el ambiente que existe

32. ¿Cada cuándo se realizan juntas?

2 veces al año

33. ¿Qué opinión tiene acerca de las juntas?

Son buenas aunque repetitivas. En el momento ayudan a resolver problemas de la empresa pero se recae en ellos

34. ¿Qué festejos se hacen en la empresa y cómo festejan?

En navidad se hace una comida de fin de año, se les regalan cosas como despensas, el 6 de enero se parte una rosca y en los cumpleaños se les hace pastel a excepción del dueño pues aparte se le hace una comida

35. ¿Qué opina al respecto?

Que es bueno pues se puede convivir con todos los integrantes de la empresa

36. ¿Se ha usted percatado que se adornan las oficinas en fechas como diciembre y 14 de febrero? ¿cuál es su opinión al respecto?

Si, es agradable que se tomen en cuenta fechas importantes para los trabajadores, es como estar en casa

37. ¿Asiste a los partidos de fútbol de la empresa?

A veces

38. ¿Participa usted en el equipo de fútbol de la empresa?

No

39. ¿Considera usted que las actividades extra laborales organizadas por la empresa ayudan a su desempeño en la misma? ¿Por qué?

Si ayudan pues se motiva a los empleados a trabajar con más ganas pues se demuestra que son importantes en la empresa

40. ¿Qué entiende por poder?

El poder es tomar las decisiones

41. ¿Quién cree que tiene poder en Grupo MYG?

El dueño de la empresa y los Gerentes

42. ¿Quién cree que lo ejerce en Grupo MYG?

El dueño de la empresa y los Gerentes

43. ¿Qué entiende por liderazgo?

Que alguien lleva a cabo una idea

44. ¿Quién cree que es líder en Grupo MYG?

El dueño de la empresa

45. ¿Por qué?

Porque las cosas siempre se hacen como el dice y quiere pero no por ser el dueño sino por persuasión

46. ¿Qué entiende usted por cultura?

Conocimientos que se aprenden de la sociedad

47. ¿Qué significa para usted el concepto cultura organizacional?

Respetar a los jefes

48. Usted cree que en Grupo MYG se compartan valores, tradiciones, costumbres, ritos, etc.? ¿Cuáles?

Si, los festejos que se hacen en la empresa y que también se hacen en la casa, valores como honestidad y respeto

49. ¿Por qué razón cree usted que se comparten?

Porque son tradiciones que tiene mucha gente y porque el dueño de la empresa motiva a los trabajadores a comportarse de manera honesta y respetuosa

50. ¿Cree que la empresa influye para que se compartan estos elementos? ¿por qué?

Pues si porque también se hacen festejos aquí como en la casa y eso hace que convivan todos y puedan platicar de cosas diferentes al trabajo

51. ¿Qué entiende usted por lograr un buen desempeño en el trabajo?

Hacer las cosas bien, a tiempo y con respeto

52. Cuando existe un cambio de trabajadores en la empresa, ¿cómo considera que afecta al desempeño de la misma? ¿Por qué?

No afecta porque el aprendizaje se da conforme la marcha

53. Usted cree que exista algún motivo que facilita la integración de un nuevo elemento al personal de la empresa y a las actividades de la misma ¿Cuál? Explique

Si, el ambiente pues es como una familia

54. Cuando se cambia la forma de trabajo en la empresa ¿cómo cree que afecta a la misma? ¿Por qué?

No afecta creo que cualquier cambio es para bien y solo es cosa de adaptarse

55. Usted cree que exista algún motivo que facilita la mejor adaptación a una nueva forma de trabajo ¿Cuál? ¿Por qué?

No creo que exista

Conteste las siguientes preguntas, de acuerdo con su experiencia y su criterio, marcando con una x su respuesta.

56. Si me tratan con respeto en el trabajo mi desempeño:

()mejora ()es igual ()empeora

57. Si tengo un problema con alguna persona de la empresa mi desempeño:

()mejora ()es igual ()empeora

58. Si no se festeja alguna fecha significativa en la empresa (14 de febrero, 10 de mayo, Navidad, Año Nuevo, etc.) mi desempeño:

()mejora ()es igual ()empeora

59. Si siento que existen preferencias por alguno de mis compañeros mi desempeño:

()mejora ()es igual ()empeora

60. Si tengo amistades en la empresa mi desempeño:

()mejora ()es igual ()empeora

61. Si falto a trabajar siento que el trabajo en la empresa:

()mejora ()es igual ()empeora

62. Cuando alguien falta a trabajar creo que el trabajo en la empresa:

()mejora ()es igual ()empeora

63. Si me ayudan con las actividades de mi trabajo cuando me es necesario, mi desempeño:

()mejora ()es igual ()empeora

64. Si intervienen todo el tiempo en las actividades que sólo me conciernen a mí por mi puesto, mi desempeño:

() mejora () es igual (x) empeora

65. Proponga usted como cree que podría mejorar su trabajo, esto es los problemas que podrían superarse, los estímulos o actitudes que lo apoyarían, etc.

Creo que el trabajo esta bien así