

Emprendurismo, cultura, clima y comunicación  
organizacional y su aplicación a la pequeña y mediana empresa  
en la Zona Metropolitana de Guadalajara, México

Coordinador: Rigoberto Soria Romo

Colaboradores:

Julio César A. Calderón Castro, Fernando Calvillo Morán, Dhalia Cortés Soriano,  
Brenda Elizabeth Cota Yáñez, David Díaz Rangel, Héctor Alberto Galván Blanco,  
Mónica Leticia Lazcano Montes, Celina López Mateo, Aimée Pérez Esparza, Luis  
Ernesto Ocampo Figueroa, Neyra Gisela Ortiz Carrales, Teresita de Jesús Rojas Mena,  
Rigoberto Soria Romo

Septiembre de 2008

Edición

**Grupo EUMEDNET**

**Universidad de Málaga, España**

EUMED se reserva todos los derechos. El contenido de este documento puede ser reseñado, reproducido o traducido, total o parcialmente, sin autorización previa, a condición de que se especifique la fuente.

Los análisis, interpretaciones y conclusiones expresadas son exclusivamente responsabilidad de los autores y no deben ser atribuidas a la RED EUMED, la Red Académica Iberoamericana Local Global, la Universidad de Guadalajara o a sus organizaciones afiliadas.

## AGRADECIMIENTOS:

En primera instancia queremos agradecer al Dr. Juan Carlos Martínez Coll y a su equipo de trabajo, por mantener la RED EUMED de la Universidad de Málaga. Esta RED brinda a muchos académicos de todo el mundo, la oportunidad de estar en contacto y de plantear iniciativas y llevarlas a la práctica con lo que se posibilita avanzar en el conocimiento de las ciencias sociales en general, entre otros propósitos. La RED EUMED se ha convertido ya en un instrumento indispensable en este sentido.

Por otra parte también es importante agradecer a Carlos Barrios, del Perú, que ha sido eje impulsor de la **Red Académica Iberoamericana Local Global**, que ya ha dado grandes frutos en su asociación con la RED EUMED.

Finalmente, es importante señalar que diversos miembros de la Red Académica Iberoamericana Local Global hicieron valiosos comentarios sobre los trabajos contenidos en esta publicación. Quiero agradecer especialmente a Maximino Korstanje de la Universidad de Palermo, Argentina por sus comentarios sobre los diversos capítulos, con la aclaración de que no todas sus observaciones fueron incorporadas, aunque no por ello dejan de ser valiosas y dignas de considerarse en futuros trabajos. De igual forma agradezco a Ulises Castro Álvarez de la Universidad Autónoma de Nayarit, México; a Leopoldo Taddey Diez del Perú, y a Pablo Ortiz Flores del Centro Universitario de los Valles de la Universidad de Guadalajara, todos ellos miembros del Consejo Directivo de la Red Académica Iberoamericana Local Global que nos dieron valiosos consejos y críticas siempre constructivas.

## DEDICATORIA:

Para David Díaz Rangel, cuya partida antes de tiempo, privó a la academia y a la ciencia de importantes aportaciones.

Emprendurismo, cultura, clima y comunicación organizacional y su aplicación a la pequeña y mediana empresa en la Zona Metropolitana de Guadalajara, México

Coordinador: Rigoberto Soria Romo

INDICE

- Presentación
- 1 Rigoberto Soria Romo  
Cultura, clima, comunicación y emprendurismo en las organizaciones: la red conceptual
  - 2 Brenda Elizabeth Cota Yáñez y Fernando Calvillo Morán  
La cultura organizacional como factor determinante de la productividad: El caso de una empresa de la industria del plástico en Jalisco
  - 3 Aimée Pérez Esparza y Rigoberto Soria Romo  
¿Se puede hacer explícita la cultura organizacional? Una propuesta aplicada a una empresa mediana mexicana
  - 4 Dhalia Cortés Soriano, Celina López Mateo, Neyra Gisela Ortiz Carrales y Aimée Pérez Esparza  
Emprendurismo en mujeres, cooperativismo y cultura organizacional: desarrollos teóricos y evidencia empírica
  - 5 David Díaz Rangel, Héctor Alberto Galván Blanco, Luis Ernesto Ocampo Figueroa  
El análisis del clima organizacional, una visión integral: El caso de Cal Metropolitana
  - 6 Julio César A. Calderón Castro y Mónica Leticia Lazcano Montes  
Gestión de la calidad y su relación con el clima laboral: El caso de una organización de servicios
  - 7 Teresita de Jesús Rojas Mena  
Comunicación en las organizaciones: Su aplicación a una pequeña empresa

## Presentación

Los capítulos de la presente obra son una versión revisada de los trabajos finales del curso “Tópicos de desarrollo organizacional” que forma parte de la currícula de la Maestría en Negocios y Estudios Económicos, integrada al Padrón Nacional de Posgrados de Calidad del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología de México, que se imparte en el Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas (CUCEA) de la Universidad de Guadalajara. Su objetivo es que la temática desarrollada en la mencionada unidad de enseñanza aprendizaje se aplique a micro y pequeñas ubicadas en la zona metropolitana de Guadalajara, a partir de un riguroso marco teórico desarrollado como parte del curso.

Todos los trabajos tienen una serie de características en común: En primer lugar son estudios de caso, es decir, se busca la aplicación de un método global que incorpora enfoques específicos a la compilación y al análisis de información para analizar un fenómeno contemporáneo en su contexto real en el cual los límites entre el fenómeno y el contexto no son claramente evidentes (Yin, 1994: 9).

En segunda instancia, en todos los capítulos se utilizan diversas técnicas, además de la revisión de la literatura teórica, como el análisis e interpretación de documentos de las organizaciones, complementado con un conjunto de entrevistas a personajes clave de las mismas organizaciones y la observación directa.

Una técnica adicional, pero no menos importante, para varios de los estudios de caso incluidos en la presente obra, son las encuestas con reactivos tipo Likert, que se utilizan para medir percepciones, como es el caso de la cultura y el clima organizacional. En todos los casos el análisis es predominantemente cualitativo y exploratorio.

Cabe enfatizar que en algunas de las investigaciones incluidas utilizan la técnica de la entrevista, entendida como el arte de formular preguntas y de saber escuchar respuestas (Ruiz de Olabuénaga, 1996: 122). Este instrumento es un proceso de comunicación en el transcurso del cual entrevistador y entrevistado pueden influirse

mutuamente de manera consciente o inconsciente. De los diversos tipos de entrevista se aplica la semiestructurada o de final abierto en al que hay un guión flexible de tópicos que el entrevistador puede modificar en función de las respuestas y pedirle al informante que reflexione de manera abierta sobre determinados temas. Con el uso de esta modalidad de encuesta se encuentra un balance entre una estructura tenue y tentativa inicial y una cierta ambigüedad e indecisión, siempre a merced de las respuestas y de las claves que va dando el entrevistado a lo largo de la conversación.

Las entrevistas se hacen con base a un muestreo intencionado o de conveniencia, siguiendo un criterio estratégico, seleccionando a quienes más conocimiento tienen del tema y de los asuntos que interesan al investigador. En términos de Korstanje (comunicado personal, Agosto de 2008) “su versatilidad radica en que permite construir tipos ideales para comprender una realidad que el investigador intuye”, pero no deduce claramente en razón de que percibe contraindicaciones. Uno de los beneficios de la utilización del muestreo intencionado es garantizar tanto la mayor cantidad de información, es decir lograr el nivel de saturación; como la mayor calidad y riqueza de la misma.

Con el desarrollo del marco teórico, las entrevistas focalizadas y semiestructuradas, el análisis de documentos, la observación directa y la aplicación de encuestas tipo Likert, en cada uno de los trabajos se trata de obtener tanto el conocimiento tácito como el social y de generar un proceso de retroalimentación entre los modelos teóricos, la información aportada por los entrevistados y la obtenida del análisis de los documentos de las organizaciones, iniciando un proceso de crecimiento de la espiral del conocimiento sobre el tema con el fin último de descubrir la naturaleza profunda de la cultura, sistema comunicativo, clima de la organización, emprendurismo y otros temas tratados en los diferentes capítulos.

Así como existen marcos comunes, también existen características diferenciadoras de cada uno de los trabajos incluidos. No se sigue un esquema preestablecido, cada autor(es) sigue(n) sus propias ideas, desarrollos, autores clave y

modelos dentro de una temática específica. Esto tiene ventajas y desventajas, pues al tiempo que enriquece el trabajo, también limita su comparabilidad.

Una última advertencia es que todas las organizaciones estudiadas en los diferentes capítulos son reales, sin embargo la mayor parte de ellas han solicitado cambiar su nombre y sus principales datos de identificación por así convenir a sus intereses.

En el capítulo inicial se comienza explorando la relación teórica entre cultura, clima, comunicación organizacional y emprendurismo. La idea de este capítulo introductorio es darle marco conceptual a los estudios de caso que le siguen.

El capítulo 2, es desarrollado por Brenda Elizabeth Cota Yáñez y Fernando Calvillo Morán denominado “La cultura organizacional como factor determinante de la productividad: El caso de una empresa de la industria del plástico en Jalisco”. Este trabajo parte de la relación existente en la literatura entre cultura organizacional y productividad. Dicha relación señala que en organizaciones donde se percibe un ambiente de trabajo agradable, el personal se encuentra más motivado para desempeñar sus actividades con mayor eficiencia lo cual impacta positivamente la productividad de la organización.

De acuerdo con lo anterior, este trabajo se propone evaluar el comportamiento de los trabajadores dentro de la organización, y determinar la forma en que la cultura influye en la productividad y el desempeño de sus miembros y a la vez determinar cómo los directivos de la organización impactan en su comportamiento y desempeño.

Se plantea un marco teórico acerca de la cultura organizacional, se describe la empresa, sus principales problemas, las soluciones a adoptar y complementando con la aplicación de una encuesta tipo Likert y entrevistas a actores clave se llega a una serie de conclusiones, destacando los siguientes: a) Existe una gran identificación de los trabajadores con su organización; b) esta identificación genera una mayor confianza y un mayor compromiso; c) lo anterior ha permitido a la empresa incrementar su producción, el número de productos que elaboran, e incursionar en la fabricación de

productos innovadores. Finalmente se destaca el papel del líder, que en este caso es el propietario y gerente que logró rescatar la empresa de una crisis previa y guía la realización de los objetivos de la misma mediante la implantación de estrategias adecuadas.

El siguiente capítulo sigue la misma línea de investigación acerca de la cultura organizacional y se denomina “¿Se puede hacer explícita la cultura organizacional? Una propuesta aplicada a una empresa mediana mexicana”, por Aimée Pérez Esparza y Rigoberto Soria Romo.

Este trabajo trata de identificar y medir la cultura en una empresa mediana. A partir de un marco teórico, se pretende analizar e identificar la cultura existente en una Pyme mexicana mediante un estudio de caso realizado en una empresa mediana, líder en el ramo de las etiquetas autoadheribles impresas, ubicada en el occidente de México. Se aplica la conceptualización de cultura propuesta por Schein (1992) y seguida por numerosos autores.

Se concluye que los “artefactos”, manifestación más visibles de la cultura son: las “instalaciones de la empresa”, el “lenguaje” y en menor medida la “vestimenta”. Los mitos no parecen formar parte importante de este nivel de la cultura. Entre los valores más importantes destacan: la “estimulación”, el “conocimiento”, la “conformidad” y el “logro”. Los valores “participación” y “prestigio” no parecen, en principio ser relevantes. En lo relativo al nivel “supuestos básicos” los más importantes son: “Instalaciones de la empresa”, “lenguaje” por el lado de los artefactos y “estimulación”, “conocimiento”, “conformidad” y “logro” en lo que respecta a los valores compartidos.

El siguiente trabajo elaborado por Dhalia Cortés Soriano, Celina López Mateo, Neyra Gisela Ortiz Carrales y Aimée Pérez Esparza trata de la relación entre la cultura organizacional, el emprendurismo en mujeres y el cooperativismo y su aplicación a una cooperativa de productos herbolarios o naturistas.

Este caso estudia una organización integrada por nueve mujeres, quienes después de tomar un taller sobre herbolaria y farmacia natural deciden incursionar en el

negocio de la medicina natural. La empresa ha sobrevivido por un periodo de 4 años, pese a los distintos problemas administrativos a los que se enfrentan las empresas en sus inicios. Parte de la revisión de la literatura en tres temas: Emprendurismo en mujeres, cooperativas y cultura organizacional, para de ahí analizar la organización mencionada.

Del anterior marco teórico desprenden la hipótesis de que “la mejor alternativa para mujeres de edad madura y escasa formación profesional con intereses emprendedores resultan ser las empresas sociales basadas en los principios del cooperativismo, lo cual determina en gran medida la cultura predominante en las organizaciones creadas”.

Las autoras aplican diversas técnicas y métodos de análisis como encuestas de tipo Likert, encuestas de opción múltiple, entrevistas y observación directa. Destaca la utilización de un grupo de control (las asistentes a un taller de herbolaria, denominado TH) para estar en posibilidad de hacer comparaciones con el grupo de integrantes de la organización.

Entre los resultados destaca que se tiene una gran diferencia en cuanto a la edad promedio, 55 y 46 años para la empresa y TH, respectivamente. De igual forma el nivel de escolaridad es diferente (50% de las integrantes de la organización cuenta con educación básica mas no con educación universitaria, en TH el 32.1% cuenta con formación profesional). En el aspecto familiar, la mitad de las socias de la organización son casadas, el resto son mujeres solteras y viudas, en TH, 53.6% solteras y 35.7% casadas, de las cuales alrededor del 60% recibe ayuda de su pareja en las tareas domésticas, mientras que dentro de la empresa este porcentaje es de 38%.

La orientación emprendedora es similar en ambos grupos, ya que los dos se ubican en un nivel bajo. Las mujeres de la organización obtuvieron 90.38 puntos, mientras que en TH se alcanzó 80.96 puntos, en una escala donde el máximo es 250. Cabe señalar que mientras en TH sólo una de las 29 encuestadas se ubica en el límite de baja y media orientación emprendedora. Dentro de la empresa, dos de sus integrantes se catalogan en el nivel medio de esta clasificación.

En lo relacionado a la cultura organizacional se destaca la unidad de los miembros de la organización y que ésta es resultado de sus creencias religiosas y su enfoque de bienestar social y personal. Las integrantes de la organización tienen valores sólidos en su vida personal, que se incorporan a la empresa, formando una cultura fuerte y un ambiente de trabajo agradable, donde pueden expresar sus ideas y tener autoridad sobre sus tareas. De esta manera los miembros de la organización conocen su pasado y el rumbo a seguir en el futuro, lo que les posibilita lograr las metas planteadas. Un hallazgo adicional es el papel del liderazgo, pues el líder moral de la organización (una religiosa) cuenta con el perfil emprendedor más consolidado y ha contribuido a consolidar la unidad entre las integrantes de esta empresa.

Como conclusión global del trabajo se establece que una alternativa de autoempleo para mujeres con escasa calificación, edades superiores al promedio de las correspondientes a proyectos de emprendedores y una sólida cultura, encuentra en el cooperativismo la forma mas adecuada de organización, ya que les permite explotar sus fortalezas así como resarcir las debilidades de su perfil emprendedor.

El siguiente capítulo se denomina “El análisis del clima organizacional, una visión integral: El caso de Cal Metropolitana”, desarrollado por David Díaz Rangel, Héctor Alberto Galván Blanco y Luis Ernesto Ocampo Figueroa. La premisa inicial del trabajo es que el clima organizacional constituye uno de los factores determinantes y facilitadores de los procesos organizativos, de gestión, de innovación y de cambio, así como en el desempeño de la organización, lo cual incide directamente en la calidad del propio sistema. El clima es un recurso intangible, no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta lo que sucede en la organización y es, a su vez, impactado por casi todo lo que sucede dentro de la misma.

La investigación empleó dos encuestas tipo Likert para recolectar información, una enfocada en la perspectiva de los trabajadores y la otra en la del personal directivo, de ahí que el trabajo tenga una visión integral. Entre los resultados del trabajo destacan:

a) El clima laboral percibido por los trabajadores de Cal Metropolitana fue evaluado en términos globales con un 65.62 en la escala del cero al cien. Esto indica

que diversos aspectos requieren ser mejorados, destacadamente los procesos de planeación, evaluación de resultados, programas motivacionales y sistemas de comunicación interna.

b) También se identificaron algunas características positivas como la relación entre compañeros, el ambiente de trabajo y en general toda la estructura física de la empresa, así como un respeto hacia el personal directivo.

c) Por su parte, los resultados relacionados con la percepción de los directivos arrojan una autoevaluación general en sus habilidades de gestión de 70.4, lo cual permite inferir que existen anomalías directivas vinculadas directamente con el clima organizacional que repercuten a su vez en la calidad de las prácticas administrativas.

d) También relacionado con la percepción de los directivos de la empresa, su mayor fortaleza se encuentra en las capacidades y habilidades personales para desempeñar sus funciones. En contraste, el aspecto evaluado con una menor puntuación fue el de la realización de tareas, relativo a la gestión estratégica de la organización (planeación, realización y evaluación de las actividades), lo que da una clara idea de las necesidades de su mejora.

De los resultados anteriores, se establece que en la organización existe un tipo de clima autoritario-paternalista pues la alta dirección ostenta cierto grado de confianza en los empleados; sin embargo, la mayor parte de las decisiones se toman en la cima, delegando sólo aquellas medidas de menor importancia a escalones inferiores lo cual genera una rigidez ante cambios y necesidades imprevistas.

Finalmente como conclusión general se afirma que el clima organizacional juega un papel de vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa, y en particular de la calidad en su gestión, llegando a ser factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. Si la empresa busca mantener una dirección competente frente a las condiciones del entorno debe considerar el clima laboral como un punto clave para su afirmación en el mercado ya que es un asunto fundamental para facilitar los procesos de dirección, innovación y cambio.

El siguiente capítulo es producto del esfuerzo de Julio César A. Calderón Castro y Mónica Leticia Lazcano Montes y se denomina “Gestión de la calidad y su relación con el clima laboral: El caso de una organización de servicios”. Su objeto de estudio es una organización de servicios del ramo automotriz que se encuentra en un proceso de certificación en la calidad de sus procesos. La premisa del trabajo es que la motivación laboral, es un elemento fundamental para implementar y gestionar la calidad, por lo que se requiere comenzar con un análisis del clima organizacional.

Una segunda premisa es que una organización que cuenta con clima favorable, tiene una ventaja en relación a otras que no lo tienen, puesto que está en posibilidad de proporcionar una mayor calidad en sus productos o servicios. Adicionalmente, un modelo de gestión de calidad conlleva cambios en la cultura y su implementación exitosa es producto de un clima laboral positivo debido a que los empleados perciben que son valorados, empoderados e involucrados en el desempeño de la empresa.

Entre los principales resultados del trabajo destacan:

1) La organización en general obtuvo una calificación de 82.54 en una escala del 0 al 100, en su clima laboral, lo cual representa una calificación buena lo que implica que las políticas de calidad le han permitido a la empresa gozar de estabilidad dentro del sector.

2) Entre las cinco áreas más destacadas del clima laboral se encuentran:

a) La relación empresa-familia-amigos, que fue el área mejor evaluada con un 89.48, lo cual indica que la satisfacción laboral trasciende los límites físicos de la empresa llevando así a establecer un mayor compromiso e identificación por parte de los trabajadores; el rubro de herramientas de trabajo, logró una calificación de 87.78, indicando que los empleados consideran adecuadas las herramientas dentro de la empresa y que éstas se encuentran en condiciones aceptables;

b) La mejora continua obtuvo un 86.80, lo que se considera razonable dado que la organización se encuentra consolidada y comprometida con la calidad lo cual la lleva a revisar de manera recurrente sus procesos de calidad;

c) La estructura organizacional obtuvo 86.48, lo cuál indica que es bien vista y aceptada por parte de sus miembros.

d) En dirección y liderazgo, la calificación es de 86.09, indicando que la relación jefe-empleado propicia que los trabajadores se sientan motivados ante la jerarquización y las relaciones existentes entre los eslabones que integran la cadena de mando.

3) Del lado contrario, las cuatro áreas críticas de la organización, que demandan reorientar sus políticas y procesos de mejora continua, son:

a) Compensaciones, es un área de insatisfacción de los miembros de la organización, ya que sus percepciones no se consideran comparables con organizaciones similares.

b) Comunicación. Este aspecto se ve afectado principalmente por los rumores o la comunicación no oficial dentro de la empresa, situación que pone en evidencia la falta de mecanismos que posibiliten el fluir de la información oficial.

c) Seguridad y equipo de protección. Área de insatisfacción producto de la inexistencia de un programa de capacitación para evitar accidentes.

d) Relaciones interdepartamentales. Se perciben deficiencias en este sentido.

Finalmente, a modo de síntesis, se concluye que el clima de trabajo en las organizaciones, es uno de los elementos fundamentales para responder a los retos que se enfrentan en la instrumentación de programas de calidad. Un clima organizacional estable, es una inversión a largo plazo y quienes lideran las organizaciones deben considerarlo un activo y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención.

El capítulo que cierra la obra se titula “Comunicación en las organizaciones: Su aplicación a una pequeña empresa” y es de la autoría de Teresita de Jesús Rojas Mena. Éste es un tema relativamente nuevo en los estudios de la organización y uno en los cuales se presta menor atención, como lo muestran los estudios acerca de clima organizacional incluidos en este libro.

La premisa del trabajo es que un buen sistema comunicativo basado en un plan estratégico es necesario para todo tipo de organización, incluyendo las micro y pequeñas empresas. Dicho plan de comunicación se debe diseñar acorde a las necesidades de los diferentes públicos con los que interactúa la organización (internos, externos y especiales).

Este proceso es más necesario en las micro empresas, que son el segmento de la sociedad más vulnerable, donde se cuenta con mayores problemas para insertar procesos de cambio en la forma de administrar dichas organizaciones. De acuerdo con este punto de partida se propone analizar el sistema de comunicaciones en una micro empresa dedicada a la provisión de instrumental médico en el occidente de México. La información base del trabajo se obtuvo mediante entrevistas con los actores clave de la organización y con la aplicación de una encuesta y la observación directa.

En base a la revisión teórica, se concluye que el mejor modelo para aplicar en estas organizaciones es el desarrollado por Abraham Nosnik (1994,1996) denominado “comunicación productiva”, que sostiene que la comunicación es efectiva y productiva cuando todas las partes (emisores, receptores y públicos de la organización) pueden cumplir con sus objetivos, necesidades y expectativas y así contribuir al avance equilibrado tanto del sistema como de sus partes, de manera que todos ganan: emisores, receptores y sistema.

De acuerdo con los resultados obtenidos, se puede señalar que esta organización cuenta con diversas fortalezas, por ejemplo, los directivos inducen la expresión de ideas de sus empleados, las críticas van acompañadas de sugerencias para mejorar, existe un buen ambiente de trabajo, están conscientes de las ventajas que conlleva tener

buenas relaciones con sus diversos públicos (clientes, proveedores, etc.) e interactúan con todos sus miembros.

Como conclusión general se establece que toda empresa esta inmersa en un ambiente de competencia, apertura y complejidad, por lo que la modernidad comunicacional es un imperativo de sobrevivencia. La comunicación es uno de los factores importantes para que una organización logre sus metas, ya que mejora la coordinación en el trabajo, logra que los trabajadores se comprometan con sus objetivos, incrementa las relaciones con sus diversos públicos, lo que implica que utilizar la comunicación de manera inteligente, es un gran reto al que todo tipo de organizaciones, independientemente de su tamaño, deben afrontar.

Cabe remarcar algunas implicaciones de la realización de este proyecto. En primer lugar tiene un gran impacto en la formación académica de los autores, ya que profundiza en temas en clase, lo que contribuye a la formación de recursos humanos, que es uno de los propósitos del posgrado y de los mecanismos del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt) de México para apoyarlos, como es el caso del Programa Nacional de Posgrados de Calidad del mismo Conacyt.

Por otra parte esta publicación se inserta en la línea de generación y aplicación del conocimiento denominada *Gestión y desarrollo de las organizaciones privadas*, del cuerpo académico en formación denominado Gestión y Desarrollo de las Organizaciones del Departamento de Administración de la División de Gestión Empresarial del CUCEA. También se espera que los trabajos contenidos en la presente obra sean utilizados como estudios de caso en los diferentes programas de licenciatura y maestría en administración y de las instituciones de educación superior iberoamericanas.

Dr. Rigoberto Soria Romo

Zapopan, Jalisco, México, Septiembre de 2008

## Bibliografía

Nosnik, Abraham, (1990) "Las tres 'íes' de la comunicación organizacional", en *Alta Dirección*, 2 (5) 46, Septiembre-Octubre.

Nosnik, Abraham, (1995), "Curso de Comunicación Organizacional: La planeación y gestión efectiva de sus procesos". *Mimeo*, México D.F.

Nosnik, Abraham, (1996), *Comunicación y gestión organizacional*, Universidad Autónoma de Bucaramanga.

Ruiz de Olabuénaga, José Ignacio (1996), *Metodología de la investigación cualitativa*, Bilbao: Universidad de Deusto.

Yin, R. (1994): *Case study research: Design and Methods*. London: Sage.

## Capítulo 1

### Cultura, clima, comunicación y emprendurismo en las organizaciones: la red conceptual

Por Rigoberto Soria Romo

Con la ruptura del consenso en torno a la llamada “teoría de la contingencia” como paradigma dominante en los estudios de la organización en la década de los setentas del siglo pasado, se da una explosión de nuevos enfoques, perspectivas y temas en este campo de estudio, o el resurgimiento de tópicos que habían sido dejados en el olvido.<sup>1</sup> Entre las novedades destacan el estudio de la cultura, el clima, la comunicación, el emprendurismo, el conocimiento, la innovación y el aprendizaje, todos ellos temas relacionados con la organización. Estos estudios se han desarrollado principalmente en los Estados Unidos, aunque comienzan a generalizarse en nuestro país y en Iberoamérica en general.

Como ha sido tradicional en este campo, los nuevos enfoques y temáticas se han aplicado a diverso tipo de organizaciones, entre ellas medianas y grandes empresas, dejando de lado a las micro y pequeñas. Es un dato ampliamente conocido que en México, y seguramente en América Latina, en la estructura de los diferentes sectores dominan las micro y pequeñas empresas<sup>2</sup>, por lo que la validez de la aplicación de estos nuevos enfoques y tendencias en el estudio de las organizaciones es puesta en duda.

De lo anterior se desprende una importante cuestión: ¿son estos nuevos enfoques aplicables a las micro y pequeñas empresas que son las dominantes en el caso mexicano y latinoamericano? Una posible respuesta, aunque a nivel de hipótesis, es que, en principio, estos enfoques sí son aplicables y útiles para analizar nuestra realidad, pero habría que hacer dos comentarios. Se requiere una serie de estudios que

---

<sup>1</sup> Sobre la evolución de la teoría de la organización, las aportaciones disciplinarias a la misma y la crisis del paradigma dominante véase Soria y Gámez (2006).

<sup>2</sup> Para confirmar esta aseveración véase el Cuadro 1 del apéndice.

permitan comprobar dicho planteamiento y, posteriormente, hacer los ajustes necesarios a los modelos teóricos para aplicarlos en las organizaciones mexicanas.

La presente obra pretende ser un avance en ese sentido. Concretamente, esta obra integra la aplicación de los enfoques de cultura, comunicación, clima y emprendurismo a micro y pequeñas empresas de la Zona Metropolitana de Guadalajara (ZMG) y se avanzan argumentos acerca de la validez de su transferencia al caso mexicano.

Este capítulo introductorio pretende relacionar y sintetizar diferentes aportaciones en los campos de la cultura, el clima, la comunicación y el emprendurismo en las organizaciones, sus ligas y áreas divergentes y comunes, en forma tal que se pueda establecer un enfoque integral para el análisis de las organizaciones, que sirva de guía y contexto para los estudios de caso elaborados sobre organizaciones específicas.

Para tal propósito a esta introducción sigue un apartado en el cual se analiza la interrelación entre cultura y organización; posteriormente se estudia la relación entre cultura y comunicación para concluir con un apartado que establece la interacción entre cultura y otros temas de los estudios organizacionales como emprendurismo.

## **1. Cultura y organización<sup>3</sup>**

En este apartado se traza la evolución de la cultura como perspectiva de análisis de la organización. Se toma como base una serie de trabajos que al estudiar el tema, hacen un corte en momentos determinados: Smircich (1983), Dávila y Martínez (1999) y Sánchez et al., (2006).

De acuerdo con Dávila y Martínez (1999) los primeros estudios sobre cultura pueden ser ubicados desde los tiempos en que Roethlisberger y Dickson (1939) y Mayo

---

<sup>3</sup> Los primeros apartados del presente capítulo se basan en Pérez Esparza, Aimée y Rigoberto Soria Romo, "La cultura organizacional y su medición: Aplicación para una empresa mediana mexicana", trabajo presentado al V *Simposio Internacional de Análisis Organizacional*, Organizado por la Universidad de Buenos Aires y celebrado del 12 al 14 de Diciembre de 2007.

(1972) fundadores de la escuela de las relaciones humanas, realizaron sus estudios en la planta Hawthorne, subrayando el papel clave de los valores y normas de los grupos de trabajo en el desempeño de sus actividades. En la década de los setentas el concepto de cultura organizacional se retoma y se generaliza en los ochentas “cuando el concepto de cultura organizacional fue ampliamente identificado como tal y se propagó en el medio organizacional” (Dávila y Martínez, 1999a: 18). Estas autoras señalan como razones de esta explosión a dos elementos: “la competencia acelerada y de cambios sociales profundos en el contexto contemporáneo; ... (y) ... un factor de cambio paradigmático en el mundo de la academia” (Dávila y Martínez, 1999a: 18). Un elemento adicional fueron las modificaciones “con respecto a los papeles sexuales, la inmigración acelerada y la internacionalización” (Dávila y Martínez, 1999a: 19).

La época de mayor despegue para la realización de éstos estudios se ubica en la década de los ochentas, cuando se dan los cambios mencionados en el mundo económico y por otra parte, en el ámbito académico se da un rompimiento de paradigmas; la necesidad de encontrar nuevos enfoques y explicaciones más completas a los distintos fenómenos que en esa época se registran (Soria y Gámez, 2006).

En un trabajo ya clásico y que constituye el primer corte acerca de la aplicación de la cultura en el estudio de las organizaciones, Smircich (1983) señala que existen cinco temas en los que convergen la cultura y la organización: administración (*management*) comparada; cultura corporativa (*cross culture*); conocimiento (*cognition*) organizacional; simbolismo organizacional; y procesos inconscientes en la organización. En los primeros dos temas, la cultura es una variable organizacional y en los tres últimos, la cultura no es una variable, sino una metáfora fundamental o perspectiva para analizar, conceptualizar y entender la organización (Smircich, 1983: 342).

### 1.1 La cultura como variable organizacional

Sin duda ésta es la vertiente que más desarrollo ha tenido. Este concepto de cultura esta detrás de aquellos trabajos que asocian la cultura con el éxito de las organizaciones, con su crecimiento, desarrollo, efectividad y productividad. Se dice, en

general, que las empresas exitosas cuentan con una cultura fuerte y aquellas que no lo son tienen una cultura débil. Por una cultura fuerte se entiende a la que identifica a sus miembros con una serie de valores diferenciales de la organización (Jiménez, 2005).

Una cultura fuerte, tiene diversos efectos en la organización, entre los que destacan: Incrementar la coherencia entre sus elementos y otorgar poder a los símbolos. Una cultura que posee una simbología fuerte puede movilizar emociones y crear lealtad entre los miembros de la organización, más fácilmente que aquellas que no la poseen.

Dentro de este enfoque general encontramos diversos autores, entre los que cabe señalar a Alvesson (1993) quien indica que la cultura puede ser conceptualizada en dos vertientes: a) la cultura como herramienta para obtener efectividad y b) la cultura como lente para observar en diferentes formas la vida organizacional y del trabajo. Deal y Kennedy (1982) y Peters y Waterman (1982) dieron a la cultura una orientación hacia la competitividad, ya que se incorporó a la cultura como una variable más en la dirección de las organizaciones. Esto permitió que los gerentes y consultores igualaran la cultura, a niveles tales como efectividad, productividad, calidad e internacionalización (Sánchez et al., 2006). Wilkins y Ouchi (1993) establecen que la cultura es un factor fundamental para la correcta dirección en las organizaciones, y además ésta les permite actuar de forma racional.

La cultura también puede ser vista como una ventaja competitiva. En un estudio realizado por Barney (1986) menciona que aquellas empresas con un desempeño financiero superior, se caracterizan por una cultura fuerte, en la cual se observan una serie de valores que definen la forma como se dirige la empresa. Este mismo autor, señala que una organización que tiene una cultura invaluable, rara y difícil de imitar disfruta de una ventaja competitiva sobre las demás, lo que le permite disfrutar de mayores beneficios. Wilkins y Dyer (1988), mencionan que existen varias teorías que sugieren que algunas empresas pueden imitar a otras pero de forma imperfecta a causa de la cultura existente en particular y a su naturaleza implícita en las organizaciones.

Detrás de este enfoque se encuentra el argumento de que la cultura, dado que es una variable, también es una herramienta manipulable a la orden de los administradores para la implementación de estrategias de negocios para el desarrollo de las organizaciones.

Es importante mencionar que la cultura de una organización, fuerte o débil, se encuentra siempre en transición, en transformación lenta dentro de la estabilidad, debido a los cambios del medio ambiente que rodea a la empresa. Es importante contar con una organización flexible capaz de aprender y mantenerse innovando. Un problema al que se enfrenta una cultura fuerte, es que los objetivos de los empleados y de los directivos deben ir en la misma dirección y esto es difícil de lograr, ya que normalmente los empleados se ven en la necesidad de seguir al director independientemente de lo que éste crea.

Es común observar dentro de las empresas diversos grupos de personas que mantienen afinidades compartidas, lo cual les permite tener un mayor entendimiento entre ellos y seguir un patrón de comportamiento parecido, estos grupos dentro de la organización son conocidos como subculturas, ya que se derivan de la cultura que comparte la empresa como conjunto.

## 1.2 La cultura como metáfora fundamental

Un segundo enfoque, que también reseña Smircich (1983), reconoce que las organizaciones producen por sí mismas la cultura, es decir, son una cultura, por lo que ésta se convierte en una perspectiva o modelo para analizar la organización. La organización se comprende y analiza en términos de sus aspectos simbólicos, de sus expresiones e ideas en lugar de términos materiales o económicos. La organización se convierte en expresión y manifestación de la conciencia humana.

Esta concepción se basa en el enfoque de sistemas y como tal su interés es la articulación de patrones de relaciones contingentes entre el conjunto de variables que impactan la sobrevivencia organizacional. La implicación es que la dimensión cultural o simbólica contribuye al balance sistémico general y como un segundo impacto, a la

efectividad de una organización. La cultura es usualmente definida como el pegamento que une y sostiene a la organización. Expresa los valores, creencias e ideales que los miembros de la organización comparten. La cultura cumple varias funciones importantes, ya que otorga un sentido de identidad a los miembros de la organización y facilita la generación de compromisos a algo superior que a sí mismo.

Hay un punto de contacto entre estas dos formas de ver la cultura dentro de la organización al afirmarse que las organizaciones que poseen una cultura fuerte pueden formar personalidades y miembros de la organización con una combinación correcta de valores, creencias, símbolos, rituales, normas, filosofías, y otros factores culturales que la hagan más efectiva. Además mediante la combinación de estos enfoques, la cultura se puede observar como un puente conceptual para el análisis de los niveles micro y macro organizacionales, así como un puente entre el comportamiento organizacional y la estrategia de las organización (Smircich, 1983).

La cultura de una organización no está presente desde el inicio de la misma, sino que se forma de una manera gradual. Según Sánchez et al., (2006), la cultura se va configurando a lo largo de la historia de la organización junto con la ayuda de los fundadores de la empresa.

En el mismo tema, Louis (1980) sugiere que existen tres mecanismos mediante los cuales la cultura organizacional se incorpora a la organización:

- ❖ Sociológico. Es el grado en el cual las manifestaciones de cultura son compartidas a través de las subculturas existentes en la organización. Los cambios en la cultura organizacional provienen de arriba hacia abajo.
- ❖ Histórico. Cuando un paradigma cultural en especial permanece estable durante un largo tiempo.
- ❖ Artefactos. Cuando los elementos intangibles del paradigma cultural se convierten en artefactos visibles.

El autor menciona que mediante estas formas es posible entender como ha penetrado la cultura en la organización.

El paradigma cultural existente en la organización impacta distintos puntos clave en la empresa, por lo cual Saffold (1988), menciona que la cultura afecta el clima laboral, el control del comportamiento, la formulación de estrategias, la eficiencia social, el aprendizaje organizacional, la integración, diferenciación y liderazgo, entre otros elementos.

## **2 La cultura según Schein**

Schein planteó su definición de cultura en *Organizational Culture and Leadership*, que tuvo dos ediciones: 1986 y 1992. En este trabajo se toma la del último año.

Para Schein el estudio de la cultura requiere una perspectiva evolutiva (Schein 1992: 1) y la define como:

“Un patrón de supuestos básicos compartidos que el grupo aprende en la medida que resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna, que los ha trabajado lo suficiente para ser considerados como válidos y, por lo tanto, dignos de ser enseñados a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas” (Schein, 1992: 12).

Cabe señalar que “el grupo” para Schein es una organización entera o partes distinguibles y/o delimitadas de ésta. Sobre la base del concepto anterior, este autor propone tres niveles para su análisis, donde nivel se refiere al grado en que el fenómeno cultural es visible al observador (Schein 1992: 16): Artefactos, valores adoptados y declarados y supuestos básicos (Schein, 1992: 16-27).

Artefactos. Son las estructuras y procesos organizacionales visibles. Incluye el ambiente físico de la organización. Estos fenómenos aunque son fáciles de observar, son más difíciles de descifrar. Son observables y tangibles y permiten estudiar la cultura existente en la empresa.

Valores adoptados y declarados. Incluyen las estrategias, objetivos, filosofías (justificaciones adoptadas), que son validados por un proceso social compartido en la organización. Los valores adoptados y declarados predicen buena parte del comportamiento de sus miembros. Sin embargo, algunas veces pueden ser

contradictorios entre sí, o del comportamiento observado. Esta es la razón de que en las organizaciones existan grandes áreas del comportamiento que, aparentemente, permanecen sin explicar. Los valores adoptados y declarados incluyen reglas y normas de comportamiento que pueden reflejar racionalizaciones y aspiraciones.

Supuestos básicos. Son aquellas medidas que han solucionado problemas de adaptación externa o de integración interna y que a fuerza de repetirse con éxito llegan a asumirse por los miembros de la organización en forma automática hasta convertirse en creencias, percepciones, pensamientos y sentimientos que de manera inconsciente son asumidas y tomadas como verdaderas por los miembros de la organización. Son la fuente última de los valores adoptados y declarados y los artefactos.

Cuando los valores no permiten explicar algunos patrones de comportamiento de grupos o áreas de la organización, se tienen que descubrir los supuestos básicos que integran la cultura organizacional para entenderlos y explicarlos. Si los integrantes de una organización comparten un supuesto básico de manera firme, cualquier comportamiento que se aleje del mismo, es considerado como no aceptable.

Los supuestos básicos de una organización no están sujetos, generalmente, al debate o la controversia, de manera que son muy difíciles de cambiar, lo que introduce un grado básico de estabilidad y permanencia en la organización, aunque ésta debe ser lo suficientemente flexible para adaptarse a los cambios del entorno. Mas aún, el conjunto de supuestos básicos tanto en el plano individual como en el grupal son mecanismos de defensa psicológica y cognoscitiva que permiten a la organización continuar funcionando.

Los supuestos básicos se relacionan con aspectos fundamentales de la vida organizacional como: la naturaleza del tiempo y del espacio, la naturaleza humana y las actividades humanas, la naturaleza de la verdad y cómo es descubierta, la forma correcta en que los miembros de la organización deben relacionarse entre sí, la importancia relativa del trabajo, la familia y el desarrollo personal, el papel del hombre y la mujer y la naturaleza de la familia, entre otros aspectos fundamentales (Schein, 1992: 26).

Schein resume señalando:

“La cultura de un grupo (organización) puede ser estudiada en estos tres niveles – el nivel de sus artefactos, el nivel de sus valores, y el nivel de sus supuestos básicos. Si uno no descifra el patrón de supuestos básicos que puedan estar operando, no se sabrá como interpretar los artefactos correctamente o cuanta credibilidad dar a los valores adoptados y declarados. En otras palabras, la esencia de la cultura radica en el patrón de supuestos básicos subyacentes, y una vez que se comprende éste, se puede comprender fácilmente los otros niveles que son más superficiales y tratar apropiadamente con ellos” (Schein, 1992: 26).

En suma, para Schein la cultura organizacional se constituye por su patrón de supuestos básicos subyacentes, mientras que los artefactos y los valores son sus manifestaciones, aunque no constituyen propiamente la cultura de la organización. De esta manera para Schein, el tratamiento de la cultura como variable se queda en el ámbito de los artefactos y los valores, es decir en las manifestaciones superficiales y observables de la cultura, pero no se llega al elemento que genera dichas manifestaciones: los supuestos básicos, que no son observables.

La conceptualización de Schein se consolidó al ser seguida y desarrollada por diferentes autores. De esta manera, Ott (1989), citado por Zalpa (2002: 17-19) retoma el concepto de Schein propuesto en 1986 y lo desarrolla. De igual manera Hoy y Miksel (1996) en términos de Dávila y Martínez (1999: 22) retoman la conceptualización de Schein (1992) estableciendo los tres niveles de este autor, pero llamando “normas compartidas” a los artefactos; “valores compartidos” a los valores adoptados y declarados y al tercer nivel “cultura como supuestos tácitos”.

De esta manera, con el apoyo de otros autores a la conceptualización de Schein, se puede establecer un acuerdo básico acerca del punto de partida que permita realizar mediciones, pruebas empíricas, estudios de caso y relacionar el concepto de cultura con otras categorías de los estudios sobre la organización. Finalmente es importante recordar los aportes del SOFTWARE MENTAL de Hofstede y Hofstede (2004) en relación a los componentes de la cultura y su interacción: valores, mitos, héroes, y rituales (comunicación personal de Maximiliano Korstanje, Agosto de 2008).

Una aplicación del enfoque cultural es realizado por Brenda Elizabeth Cota Yáñez y Fernando Calvillo Morán autores del capítulo “La cultura organizacional como factor determinante de la productividad: El caso de una empresa de la industria del plástico en Jalisco”.

### 3 Cultura y clima organizacional

Como se desprende de lo anterior, desde principios de los años ochentas la “cultura fue la palabra clave para señalar el lado subjetivo de la vida organizacional ... su estudio representó una rebelión ontológica en contra del paradigma funcionalista o “científico” dominante” (Meyerson, 1991: 256, citado por Denison, 1996: 619).

Por su parte, el estudio del clima organizacional viene de un origen muy diferente, pues tiene sus raíces en los estudios de Lewin (1951, citado por Denison, 1996) relativos a “climas sociales creados experimentalmente”. Su aplicación a los estudios organizacionales fue realizada por Litwin (Tagiuri y Litwin, 1968 y Litwin y Stringer, 1968) y Likert (1961 y 1967), todos citados por Denison (1996). De ahí el campo se expandió a la psicología organizacional y a mediados de los noventas (Denison, 1996) su estudio se concentraba en tres tópicos principales: la medición de la percepción de los atributos individuales (clima psicológico) la medición de la percepción de los atributos organizacionales (clima organizacional) y la medición conjunta y combinada de la percepción individual y la percepción “mas objetiva” de los atributos de la organización. Lo que ha persistido es la aplicación del instrumento desarrollado por Likert (encuesta tipo Likert) en las obras mencionadas.

Sin embargo a finales de los ochenta, los tratadistas del “clima” comenzaron a preguntarse de donde venía, de qué surgía este fenómeno organizacional y aunado a que estaba de moda el estudio de la cultura en la época, voltearon a la literatura de la cultura organizacional. De esta manera, desde principios de los noventas surge una serie de artículos que aplican métodos de investigación cuantitativa para estudiar la cultura o las dimensiones de la cultura (Denison, 1996: 620; Denison y Mishra, 1995).

Algunos de estos trabajos fueron virtualmente indistinguibles de la tradición que estudiaba el clima organizacional (Denison, 1996: 620).

En una primera aproximación se puede señalar, siguiendo a Denison (1996) que a diferencia de la cultura, como fue definida anteriormente Schein (1992) como el conjunto de supuestos compartidos, valores y artefactos que dan estabilidad al sistema. En contraste el clima organizacional se define como:

“el medio ambiente de la organización que proviene del sistema de valores de la organización, pero tiende a presentar este medio ambiente en términos relativamente estáticos, que se describen en términos de un conjunto de dimensiones relativamente fijas. El clima se considera relativamente temporal, sujeto a control directo y limitado a aquellos aspectos del medio social que son conscientemente percibidos por los miembros de la organización” (Denison, 1996: 624).

De esta manera el clima se refiere a un nivel más superficial al que trata la cultura en la organización, por lo que se puede establecer, en primera instancia, que el clima depende de la cultura y que ésta determina el tipo de clima existente en la organización. De la cultura dominante, depende el clima y su liga a los pensamientos, sentimientos y comportamientos de los miembros de la organización. El clima es temporal y puede ser manipulado por los miembros con poder e influencia en la organización, mientras que la cultura tiende a ser permanente o a cambiar mucho más lentamente, esta enraizado en la historia, se comparte por los miembros y es lo suficientemente compleja para ser manipulada.

En un segundo planteamiento hecho por Denison (1996: 645) señala que estas dos tradiciones (cultura y clima organizacional) deben ser vistas como interpretaciones diferentes de un mismo fenómeno, más que diferencias en la naturaleza misma del fenómeno. Siguiendo esta perspectiva se legitima la integración de las metodologías cuantitativa y cualitativa y el intercambio de argumentos de naturaleza epistemológica y estrategias de investigación entre un tema y otro (Denison, 1996), entre otros resultados. Esta integración es necesaria para los administradores profesionales y para el mejor manejo de las organizaciones y da la pauta para una redefinición de la cultura y el clima organizacional, y su integración sobre nuevas y diferentes bases.

Según Korstanje (comunicación personal, Agosto de 2008) el clima laboral, es siempre subjetivo. Dos personas insertas en una misma organización pueden experimentar climas diferentes ante los mismos estímulos. El clima organizacional se vincula a la construcción cognitiva del sujeto o en su defecto a la biografía de la experiencia en el sentido de Schutz (1962). En este sentido, más que manipular el clima de la organización por parte de sus directivos, se puede señalar que lo manipulable es la percepción del mismo.

La relación entre cultura y clima organizacional se trata en dos trabajos incluidos en esta obra: el desarrollado por David Díaz Rangel, Héctor Alberto Galván Blanco, Luis Ernesto Ocampo Figueroa que se denomina “El análisis del clima organizacional, una visión integral: El caso de Cal Metropolitana” y el que lleva por nombre “Gestión de la calidad y su relación con el clima laboral: El caso de una organización de servicios” escrito por Julio César A. Calderón Castro y Mónica Leticia Lazcano Montes

#### 4 Cultura y comunicación organizacional

En opinión de Andrade (1996) cultura y comunicación organizacional están, indisolublemente unidas. El mismo autor clasifica a la cultura organizacional de acuerdo a su grado de fortaleza y su funcionalidad en cuatro tipos: Cultura fuerte y funcional; cultura fuerte y disfuncional; cultura débil y funcional y cultura débil y disfuncional. Esta tipología permite establecer una serie de relaciones entre cultura y comunicación, pues dependiendo del tipo de relación, deberá ser la calidad de la comunicación.

Siguiendo a Andrade (1996) si la cultura es fuerte y funcional, se convierte en un valioso recurso de los líderes para orientar la percepción y la acción ante una posible crisis, con base en los valores que han permitido a la organización ser exitosa.

Si la cultura es fuerte y disfuncional la tarea es más compleja,

“ya que es necesario lograr un cambio conductual radical y rápido en una organización con un conjunto de valores, y consecuentemente de patrones de comportamiento, muy arraigados pero que han dejado de ser útiles ... La información que se proporcione acerca de lo que se espera que la gente haga debe ser contundente, pero también amplia”

Si la cultura es débil y disfuncional hay que dirigir la acción de las personas a través de instrucciones claras y precisas acerca de qué hacer y cómo para superar la crisis. La intervención que se requiere en este caso es de "terapia intensiva", y tiene como objetivo salvar a la organización de una situación que, en el peor de los casos, podría poner en peligro su sobrevivencia (Andrade, 1996).

Si la cultura es débil y funcional, la estrategia consiste en orientar a la gente acerca de las acciones a tomar, informándole el por qué lo que se ha hecho en el pasado ya no es vigente, marcando claramente el nuevo rumbo a seguir, y tratando de crear significados compartidos que constituyan el cimiento de una nueva cultura fuerte (Andrade, 1996).

De esta manera, de acuerdo a la cultura vigente en la organización se puede diseñar una estrategia de comunicación moderna, siguiendo los principios del modelo de "comunicación productiva" planteados por Nosnik (2000, 2003) o comunicación estratégica postulado por Rebeil Corella (2000). Siguiendo estas líneas, Teresita de Jesús Rojas Mena desarrolla el tema "Comunicación en las organizaciones: Su aplicación a una pequeña empresa".

## 5 La cultura organizacional y su relación con otros tópicos

Finalmente los trabajos contenidos en la presente obra relacionan cultura con liderazgo, tema establecido originalmente por Schein (1992), que señala el papel fundamental del líder y su papel de aglutinador y catalizador en la conformación de la cultura en la organización.

Además de los miembros de la organización, quien ayuda a crear una cultura dentro de la organización, es el líder o la persona capaz de influir en los miembros de una organización, tratando de que se cumplan las expectativas de la misma. Schein (1992) señala la importancia que los líderes de la organización sean capaces de resolver los conflictos que se presenten y sugieren que los mitos pueden ser de ayuda para entender el "porque" de la situación. Existen investigadores que han hecho notar los beneficios de un estilo de liderazgo democrático, así como la necesidad de dar un

nuevo entrenamiento a los administradores, para enseñarles sobre “relaciones humanas”, y mostrarles que la naturaleza humana no es estrictamente mala (Schein, 1996). El liderazgo y otros temas relacionados son analizados en el trabajo denominado “Emprendurismo en mujeres, cooperativismo y cultura organizacional: desarrollos teóricos y evidencia empírica” escrito por Dhalia Cortés Soriano, Celina López Mateo, Neyra Gisela Ortiz Carrales y Aimée Pérez Esparza.

La religión es otro tema tratado en el mismo capítulo, donde se establece que “Las religiones proveen con frecuencia los estudios, las armazones de las sociedades, las instituciones, los rituales, las tradiciones, y ... otro contenido de identidad ... (que) puede explicar la cultura que se desarrolla dentro de las organizaciones”. Continúan señalando que por lo tanto, la religión está a menudo en la base del individuo y de la organización, ya que facilita el compromiso que los miembros de la organización tienen hacia ella, actuando como agente integrador de las subculturas (Dávila, 1997).

Finalmente en el mismo trabajo, se trata de la relación entre emprendurismo en mujeres resaltando que las culturas femeninas se caracterizan por la autoayuda, la confianza en sí mismas, la democracia, la igualdad, la equidad y la solidaridad. Las mujeres creen en los valores éticos de la honestidad, apertura, responsabilidad social y preocupación por los demás, actúan invariablemente de acuerdo a ellos.

Además enfatizan que el cooperativismo es un instrumento indispensable para la creación y mantenimiento del empleo, sobre todo en poblaciones en desventaja, como son las mujeres, que encuentran en las cooperativas una oportunidad para el desarrollo de su faceta laboral no solo como trabajadoras asalariadas, si no también de iniciativas empresariales únicas que responden a sus necesidades y a las de su entorno.

## 6 A manera de conclusión

Esta obra toma a la cultura organizacional, como eje central de la discusión teórica y lo relaciona con un conjunto de temas relacionados con el estudio de las organizaciones: clima, comunicación, liderazgo, emprendurismo y cooperativismo, entre otros.

Con estos tópicos se han formado diferentes marcos teóricos que se han aplicado al análisis de diferentes pequeñas empresas de la Zona Metropolitana de Guadalajara de diferentes ramos de la producción y de los servicios. Se muestra que aunque estos modelos son desarrollos originales de autores norteamericanos fundamentalmente, sí es posible su aplicación para analizar las pequeñas empresas que son las predominantes en la estructura económica de Jalisco, de México y de América Latina, aunque, cabe advertir, que todavía queda mucho camino por recorrer para establecer este punto de vista.

#### Anexo 1

Cuadro 1.- Composición de las empresas por tamaño y sector				
Sector/Tamaño	MANUFACTURA	SERVICIO	COMERCIO	TOTAL
MICRO EMPRESA	94.2	97.4	94.9	95.7
PEQUEÑA EMPRESA	3.7	1.6	4.0	3.1
MEDIANA EMPRESA	1.7	0.5	0.9	0.9
GRAN EMPRESA	0.4	0.3	0.2	0.3
Fuente: INEGI (2004). Censos Económicos				

## Bibliografía

- Alvesson, M. (1993). *Cultural perspectives on organizations*. CUP, Cambridge, England
- Andrade, Horacio (2007). "El papel de la cultura y la comunicación en las crisis organizacionales" en *Razón y palabra*, Número 4, Año 1, septiembre-noviembre 1996, <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n4/andrade.html> consultado el 19 de Noviembre de 2007
- Barney Jay B. (1986). "Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage?". *The Academy of Management Review*, 11: (3): 656-665.
- Dávila A., y Martínez, N. (1997). *Debates en la Teoría de la Cultura de las Organizaciones: Una propuesta de integración*. ITESM, Campus Monterrey.
- Dávila A., y Martínez, N. 1999). *Cultura en organizaciones latinas*, Siglo XXI editores, ITESM: México.
- Dávila A., y Martínez, N. (1999a). "Un acercamiento crítico al concepto de cultura organizacional: Implicaciones para su estudio en organizaciones latinas". *Cultura en organizaciones latinas*, Siglo XXI editores, ITESM: México, pp. 17-43
- Deal, T. y Kennedy, A. (1982). *Corporate cultures*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Denison, Daniel R, Mishra Aneil K. (1995). "Toward a Theory of organizational culture and effectiveness". *Organization Science*, 6 (2): 204-223.
- Denison, Daniel R, (1996). "What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars". *The Academy of Management Review*, 21 (3): 619-654.
- Hofstede, Geert y Gert Jan Hofstede. (2005). *Cultures and Organizations: Software for the Mind*. New York: McGraw-Hill USA
- Hoy, W. K. y C. G. Miskel (1996). *Educational administration: Theory, research and practice*. 5ª edición, San Francisco: McGraw Hill.
- Jiménez, Alfonso (2005). *La gestión adecuada de personas*". Ediciones Díaz de Santos: México.
- Lewin, K., (1939). *Field Theory in social science*, New York: Harper and Row.
- Likert, Rensis. (1961). *New patterns of management*. New York: Editorial McGraw-Hill.
- Likert, Rensis. (1967). *The Human Organization*. New York: Editorial McGraw Hill.
- Litwin, G. y Stringer, (1968). *Motivation and organizational climate*. Cambridge, Ma: Harvard University Press.

- Louis, M.R., (1980). "Surprise and sensemaking: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative Science Quarterly*, 28: 226-250.
- Mayo, Elton (1972). *Problemas humanos de una civilización industrial*. Buenos Aires: Nueva Visión.
- Meyerson, D., y Martin, J., "Cultural change: An integration of three different views. *Journal of Management Studies*, 18: 1-26.
- Nosnik, Abraham, (2000). "¿Porqué la comunicación es relevante en la empresa?", en Rebeil Corella María Antonieta y Celia RuizSandoval Reséndiz (Coordinadoras), *El poder de la comunicación en las organizaciones*. México: Plaza y Valdés editores / Universidad Iberoamericana, 75-92.
- Nosnik, Abraham, (2003). "Comunicación productiva: un nuevo enfoque teórico", en *Razón y Palabra*, 8 (34), México: <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/anteriores/n56/ecasares.html>, p. 1-12.
- Ott, Steven J. (1989). *The Organizational Culture Perspective*. Pacific Grove, Ca.: Brooks/Cole Publishing Company.
- Peters, T., y Waterman, R., (1982), *In search of excellence: Lessons from America's best run companies*. New York: Harper and Row.
- Rebeil Corella María Antonieta y Celia RuizSandoval Reséndiz (Coordinadoras) (2000). *El poder de la comunicación en las organizaciones*. México: Plaza y Valdés editores / Universidad Iberoamericana.
- Roethlisberger, Fritz J y William J. Dickson, (1976)- *Management and the Worker*. Cambridge: Harvard University Press. Edición original 1939.
- Saffold, Guy S. (1998). "Culture traits, strength and organizational performance: Moving beyond "Strong" Culture". *The Academy of Management Review*, 13 (4): 546-558.
- Sánchez José C, Tejeno Blanca, Yurrebaso Amaia y Lanero Ana (2006). "Cultura organizacional: Desentrañando vericuetos". *Revista de Antropología Iberoamericana*, 1 (3): 380-403.
- Schein Edgar (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein Edgar (1996). "Culture: The missing concepts in organization studies". *Administrative Science Quarterly*, 41 (2) Anniversary Issue: 229-240.
- Smircich Linda (1983). "Concepts of Culture and Organizational Analysis". *Administrative Science Quarterly*, 28 (3): 339-358.

Soria Romo, Rigoberto y Rosalinda Gámez Gastélum (2006), "Cultura y organización: Fuentes, trayectoria y una propuesta conceptual". *Gestión Pública y Empresarial*, 5 (9): 37-64. CUCEA, Universidad de Guadalajara.

Schutz, Alfred (1962). *El problema de la realidad social*. Buenos Aires: Amorrortu Editores.

Tagiuri, R., y Litwin, G (editores) (1968). *Organizational climate: Explorations of a concept*. Boston: Harvard Business School

Wilkins, Alan y Ouchi, W., (1983), "Efficient cultures: Exploring the relationships between culture and organizational performance". *Administrative Science Quarterly*, 28: 468-481.

Wilkins Alan L., y Dyer W. Gibb (1988), "Toward Culturally Sensitive Theories of Culture Change". *The Academy of Management Review*, 13 (4): 522-533.

Zalpa Genaro (2002), "La cultura en las organizaciones empresariales". *Estudios sobre las Culturas Contemporáneas*, Época II, VIII (15): 9-33.

## Capítulo 2

### La cultura organizacional como factor condicionante de la productividad: El caso de una empresa de la industria del plástico en Jalisco

Por Brenda Elizabeth Cota Yáñez\* y Fernando Calvillo Morán\*

#### 1 Introducción

La cultura es una variable importante en la determinación del potencial emprendedor de las organizaciones, por lo que puede generar diferencias de una empresa a otra. Además, la cultura organizacional se halla influenciada por las características de la industria en la cual la empresa realiza sus operaciones (Páramo, 2001), y por tanto, la cultura organizacional puede ser una ventaja competitiva entre una y otra organización.

La cultura organizacional, involucra y apoya a las personas para que participen en el mejoramiento de la calidad de vida. Determina si se fomenta el desarrollo de las personas para hacerlas autónomas y creativas, con capacidad de colaborar y comprometerse activamente en el mejoramiento de la empresa, sus procesos, productos y servicios. También se examinan los esfuerzos de la organización para construir y mantener un ambiente que propicie la participación real, el trabajo en equipo y el respeto por las personas.

El término “cultura organizacional”, posiblemente sea uno de los conceptos que mayor atención ha recibido en las dos últimas décadas, al acaparar la atención de psicólogos, sociólogos, antropólogos, teóricos de las organizaciones e incluso economistas (Sánchez, *et al.*, 2006).

---

\* Maestros en Negocios y Estudios Económicos por el Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad de Guadalajara. Adscrita al Padrón Nacional de Posgrado de Conacyt. Correo electrónico: [becy1525@hotmail.com](mailto:becy1525@hotmail.com); [calvillo1980@hotmail.com](mailto:calvillo1980@hotmail.com).

Debido a la relación que se presupone entre cultura y productividad, en organizaciones donde se percibe un ambiente de trabajo agradable es más factible que el personal se encuentre con mas motivación a desempeñar sus actividades con mayor eficiencia lo cual se verá reflejado en la productividad de la organización. De la misma manera, la motivación para influir en los demás, reviste gran importancia para el logro de los objetivos de las organizaciones.

## 2. Objetivo y metodología

### 2.1 Objetivo

Evaluar el comportamiento de los trabajadores dentro de la organización, y determinar de qué manera la cultura organizacional está influyendo en los resultados en cuanto a la productividad y el desempeño de las actividades de los obreros, así mismo, determinar cómo los altos mandos influyen en el comportamiento de éstos.

### 2.2 Metodología

Se analizará el entorno de cultura empresarial que condiciona las decisiones económicas a través de factores de personalidad, y su relación con el desarrollo de la empresa. Lo cual nos lleva a preguntarnos ¿Cuáles son los factores culturales que intervienen en las actitudes y comportamiento organizacional que los empresarios aplican en la toma de decisiones?

Se evaluará la personalidad del empresario y la relación que existe entre la cultura organizacional con el desempeño de los trabajadores en la toma de decisiones del empresario. Para la realización del presente trabajo, se encuestaron a treinta y cinco trabajadores y al dueño de una empresa fabricante de productos de plástico del occidente de México<sup>4</sup>, realizadas en el mes de mayo de 2007.

---

<sup>4</sup> Por la firma de un convenio de confidencialidad, se omite el nombre real de la empresa, que en este trabajo se denomina “productora de plásticos”.

### 3 Elementos teóricos de la cultura organizacional

Las culturas no nacen con la creación de la empresa, sino que se van adquiriendo conforme éstas van creciendo. Al principio, los gerentes tratan de imponer un tipo de cultura en la organización la cual se modifica conforme lo requieren las necesidades imperantes de la empresa. De esta manera

“la formación del trabajador en la empresa es el resultado ciertamente de la posibilidad que le viene ofrecida de acceder a oportunidades formativas con el fin de adquirir determinadas competencias. Pero, y quizás en medida más relevante, esta relación es el resultado de los procesos formativos –de carácter informal-- que se desarrollan en la cotidianeidad del lugar de trabajo. Cada lugar de trabajo particular está caracterizado por un “clima” educativo particular” (Federighi, 2004: 7)

Así pues, cada empresa, cualquiera que sea su tipo y dimensión, posee un “dispositivo formativo empresarial” (Federighi, 2004: 8), mediante el cual se pretende instruir al nuevo trabajador y este dispositivo tiende a modificar su cultura.

Las culturas están integradas por temas, valores, configuraciones y visiones del mundo, que permanecen y que preparan a sus miembros individuales para compartir ciertos rasgos de personalidad (Triadis, 1989). De esta forma, el conjunto característicos de valores centrales que integran a cada cultura contribuyen a distinguirla de otras. Según Sánchez (2006: 295) desde el punto de vista constructivista se observa al mundo como una construcción social. En la cual, juegan un papel relevante el lenguaje y los símbolos, elementos esenciales para la formación de significados relacionados mediante su interacción.

Según lo anterior, las organizaciones no existen mas allá de los procesos de interacción y transmisión de significados que se producen entre sus miembros y se conciben como formas expresivas, siendo analizadas y entendidas principalmente, no en términos económicos, si no en sus aspectos expresivos y simbólicos (Sánchez, et al., 2006).

La cultura es el resultado del aprendizaje del grupo, especialmente ante la resolución de situaciones conflictivas. Este proceso de aprendizaje al que se refiere Schein es social, además

“la base de la cultura es un conjunto de significados compartidos que definen la forma de sentir, pensar y accionar de los miembros de una organización y si no hay consenso, o si no hay conflicto o si las cosas son ambiguas, entonces, por definición, ese grupo no tiene una cultura en relación a esas cosas” (Schein, 1991: 248).

Según Robbins (2004), la cultura desempeña numerosas funciones dentro de la organización, destacando las siguientes:

- Crea distinciones entre una organización y las demás.
- Transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización.
- Facilita la generación de un compromiso con algo superior que el interés personal del individuo.
- Incrementa la estabilidad del sistema social.
- Proporciona los estándares sobre los que deben decir y hacer los empleados.
- Sirve como mecanismo de control y sensatez que guía y moldea las actitudes y el comportamiento de los empleados.

Es difícil llegar a concretar una definición de cultura debido a su carácter tácito, desarrollando cada organización un grupo central de supuestos, conocimientos y reglas implícitas que gobiernan el comportamiento en el lugar de trabajo. Los trabajadores, cuando aprenden las reglas, son aceptados como integrantes de la organización; si se transgreden las reglas, ya sea por parte de la empresa o de los empleados, el resultado son la desaprobación y otras repercusiones posteriores, como sanciones, motivación, ascensos o la ruptura del contrato psicológico. También puede ocurrir que la transgresión de las reglas no sea tal, sino una percepción distinta por parte del empleado de lo que es esa cultura.

Un elemento importante dentro de la cultura es la cohesión del grupo, ya que una cohesión alta permite el desarrollo de la cultura, facilitando la apropiación de características comunes de actuación y valores. Como señala Schein (1992), la

formación de la cultura exige que la organización tenga una misión básica, unos objetivos derivados de ella, unas estructuras organizacionales que permitan la organización de estos objetivos, un sistema de información y un proceso de análisis para reparar los procesos y estructuras no compatibles con los objetivos.

Esta proposición se puede plantear tanto para un grupo pequeño o para una empresa, en la que la identidad del grupo se construye alrededor del espíritu corporativo, como para un grupo grande, en donde los valores compartidos pueden incluir creencias religiosas, costumbres sociales, tradiciones heredadas y estilos o patrones de comportamiento. De igual forma lo plantea Kottak (1994) quien la describe como un conjunto de actitudes, creencias, convenciones, costumbres, valores y prácticas comunes compartidas que sirven para identificar y mantener unido al grupo.

De manera general, la cultura de la empresa puede ser fuerte o débil. Las culturas fuertes, son aquellas en las que los valores fundamentales están muy arraigados y difundidos, ejercen mayor influencia en los empleados que las culturas débiles (Robbins y Coulter, 2005: 53). De esta manera, las culturas débiles son las más difíciles de amoldar, están conformadas por sub-culturas que es necesario encaminar para alcanzar el logro de los objetivos de la organización. “La subcultura es o debe comprenderse como un conjunto de creencias, ritos, valores que se desprenden, separan pero a la vez dialogan con una cultura central. Por tal motivo, se hace relativo el papel de fuerte/débil en la relación de las culturas más que por su grado de hegemonía o dominación de una sobre otra” (Kornstanje comunicación personal, Agosto de 2008).

Podemos aprender la cultura de una organización a partir de la observación de tres niveles (Schein, 1992; Sánchez et al., 2006):

- El primer nivel es el de los artefactos visibles. Comprende el ambiente físico de la organización; son datos bastantes fáciles de conseguir pero difíciles de interpretar. En este nivel podemos observar la manifestación de la cultura, pero no saber su esencia.

- El segundo nivel es el de los valores que dirigen el comportamiento de los miembros de la empresa. Un riesgo que corremos en la observación de este nivel es que puede mostrarnos un resultado idealizado o racionalizado, es decir, las personas relatarían cómo les gustaría que fuesen los valores y no cómo efectivamente son.
- El tercer nivel es el de los supuestos inconscientes, que revelan cómo un grupo percibe, piensa, siente y actúa. En un primer momento, las premisas fueron valores conscientes, pero, con el paso del tiempo, estas premisas dejaron de ser cuestionadas, constituyéndose en verdades y volviéndose inconscientes.

#### 4 Estructura organizacional de la empresa estudiada

La empresa “productora de plásticos” nació hace 20 años y siempre se ha dedicado a la producción de tapas de plástico para garrafones de agua. La demanda de estas tapas se incrementó a finales de los años ochenta donde empezaron a proliferar pequeños productores de agua purificada<sup>5</sup>, aunque controlada por las dos empresas grandes: Pureza y Arcoíris. Su mercado potencial en si, es toda empresa envasadora de agua.

Para 1993, “productora de plásticos” contaba con ocho trabajadores. De ellos, cinco se dedicaban a la producción en general, dos en el área de ventas, uno más desempeñaba labores de oficinista y también existía la figura de gerente (el propietario). A si mismo, se contaba con siete máquinas inyectoras en la línea de manufactura y una producción promedio de 1.5 millones de tapas mensuales. Su capital fijo consistía en las instalaciones de la planta ubicadas en Tlajomulco de Zúñiga, Jalisco, unas oficinas en la ciudad de Guadalajara y una camioneta para repartir los pedidos de sus clientes.

De la misma manera, aproximadamente contaba con cincuenta clientes distribuidos (la mayoría) proporcionalmente en la Zona Metropolitana de Guadalajara, así como, en otras ciudades de Jalisco y unos más en el estado de Colima. También, se tenía identificado un total de cuatro competidores de los cuales, dos eran de las empresas líderes en agua purificada.

---

<sup>5</sup> Incluso el dueño “productora de plásticos” contaba con una planta embotelladora de agua, la cual tuvo que vender a una de las grandes empresas controladoras del agua embotellada.

En 1994, la empresa cambió de propietarios debido al grave desorden en la producción y comercialización de la empresa. La nueva administración remodeló la planta, y trasladó sus oficinas a la planta de producción, con el fin de tener un control sobre este proceso, también incrementó el número de inyectores a doce, lo que trajo consigo un incremento en la producción del 73 por ciento, es decir la producción llegó a los 3.7 millones de tapas por mes.

El incremento de maquinaria propició un aumento en el número de empleados: diez se dedicaban a la producción, cuatro a ventas, cuatro a oficina y un gerente. Además de incrementar el personal, se adquirieron cinco computadoras, que han servido para proporcionar información de los clientes y los avances en la producción con el fin de tomar decisiones pertinentes.

El mercado actualmente se conforma de siete oferentes, dos considerados como grandes, ya que uno de ellos cuenta con capital externo y una parte de su producción lo destina al extranjero, el otro es filial de la empresa Purificadora Arcoíris; cuatro son considerados como pequeños y la empresa en estudio es catalogada como mediana, tanto por el número de empleados como por su ventas anuales.

Actualmente, la empresa cuenta con una cartera de 782 clientes, los cuales están clasificados de acuerdo al volumen y antigüedad que tienen. El tipo A son los que demandan mayor volumen de la producción (56%), el tipo B solicitan el producto esporádicamente, pero siempre es constante, el tipo C es muy espaciado en sus pedidos y el D, la empresa estudiada es la segunda opción como compra de tapas. Algunos de estos clientes han pasado al tipo C o B.

La diferencia con esta clasificación de clientes es que se les otorga un tipo diferente de pago a su pedido, los clientes A se les maneja un tiempo acordado, que puede ser de 30 o 50 días, los de tipo B se les otorga crédito, pero al deber un pedido se les cancela hasta que sea pagado. Los clientes tipo C y D no tiene crédito y sólo se les produce si pagan a la entrega o con un anticipo.

Para todos los clientes se maneja el descuento por pago anticipado o al momento de la entrega, esto varía con respecto al tipo de empresas con las cuales ya han trabajado, que puede ser de un 10 a un 20 por ciento de descuento, esta técnica ha podido ser beneficiosa para reducir la cartera de crédito que en un inicio fue de 75 días y en 2007 es de 60 días.

## 5 El comportamiento del mercado

El mercado de esta empresa actualmente, se compone de 782 clientes y siete competidores, estos solo corresponden a los existentes en la ciudad de Guadalajara, lo que indica que desconoce la competencia en otras ciudades o estados en donde manda su producción, la cual llega a 21 estados en territorio mexicano, entre los principales se encuentran: Jalisco (31%), Michoacán (12.4%), Sinaloa (9.7%), Colima (7.1%), Sonora (5.5%), Aguascalientes (5,3%), Tabasco (4.9%) y exporta a Guatemala (0.4%) de su producción de acuerdo con datos proporcionados por la empresa para el mes de octubre de 2007.

De acuerdo con los mismos datos para octubre de 2007, la distribución de sus clientes se comporta de la siguiente manera: Jalisco (30.5%), Colima (10.4%), Michoacán (10.4%), Zacatecas (6.1%), San Luis Potosí (5.2%), Aguascalientes (4.3%), Nayarit (4.3%), y en Guatemala (0.9%) de sus clientes.

Estos datos muestran la importancia que tiene Jalisco en la comercialización de su producto, aunque es interesante la distribución que maneja en otros lugares fuera del estado. Lo que es interesante destacar es que fuera de la ZMG sus clientes son líderes dentro del mercado, algo que no sucede en Guadalajara, ya que como se ha mencionado los grandes productores de agua producen sus propias tapas. El mercado que controlan sus clientes en Guadalajara sólo acapara un 18.1 por ciento, en cambio sus compradores de Nayarit, por ejemplo, controlan más del 50 por ciento del mercado.

## 6 Los problemas a resolver

Los nuevos propietarios encontraron a la empresa con serias dificultades de carácter organizacional, productivo y administrativo, lo cual provocó tomar ciertas decisiones las cuales se están perfeccionando actualmente.

Los dirigentes de la empresa consideran que para mantenerse dentro de un mercado competitivo la calidad del producto y del servicio son necesarias, así como, la disminución de costos. En ese sentido están conscientes en que se deben resolver los principales problemas a los que se enfrentó la empresa una vez que fue adquirida. Estos problemas son:

1. - Una cartera caída, esto significaba que los anteriores propietarios apenas obtenían el pago de su producto en casi tres meses, lo que propiciaba que este capital no podía utilizarse para reinvertirse o pagar adeudos que adquiriría la empresa por la compra de insumos y materias primas u otros factores productivos, e incluso obtener ganancias. Esta cartera caída se generaba principalmente por una entrega incompleta de los pedidos, sus clientes decidían liquidar el pago hasta que el pedido se entregara completo.

2. - Incompetencia en la entrega. Este problema era la causa por lo cual la empresa tenía cartera vencida y se generaba por falta de organización en el proceso productivo, no tenía una planeación de los posibles requerimientos de cada uno de sus clientes, siempre sus pedidos eran incompletos y sólo entregaban lo que el cliente necesitaba para unos días mientras completaban el pedido total.

3. - Producto costoso. Además de los problemas en la entrega y la poca captación de capital vía ventas, se presentó el grave problema, reducir los costos del producto para ser más agresivo en el mercado ya que sería la única forma de mantenerse en el mercado. Los antiguos dueños no quisieron entrar en ese problema y decidieron vender la empresa.

## 7 La solución a los problemas

Los actuales propietarios de “productora de plásticos”, decidieron tomar una serie de medidas con el fin resolver los principales problemas a los que se enfrentaba el negocio. Las acciones a realizar tuvieron que ver con organizar la planta desde un punto de vista administrativo y productivo, también se preparó a los empleados ya existentes a enfrentar los retos de la empresa en el futuro.

Una de las principales medidas que tomaron fue caracterizar a los clientes mediante cuatro tipos, diferenciándose en la cantidad del producto y en la antigüedad que ellos tenían en la empresa como clientes. Esto se hizo con el fin de poder tener un stock de sus tipos de tapas, para que cuando fuera solicitada se pudiera ofrecer lo más pronto posible. Esta técnica de clasificación de los clientes y mantener un stock, fue útil para tener una eficiente entrega al momento que lo requerían, permitiendo que se tuviera un mejor servicio en la entrega, siendo esto último parte de la filosofía de la empresa.

Otra medida tomada por la nueva administración, fue buscar una reducción en el costo de producción de la tapa, se podría decir que esta empresa es vanguardista en cuanto a las técnicas tomadas para reducir su costo, estas técnicas consiste en hacer más ligero el producto con el fin de utilizar menos materia prima, lo que ha permitido que mantengan el precio unitario de la tapa y así contactar mayores clientes o apoyar a sus clientes con la reducción de costos y poderse mantener en el mercado. Anteriormente el costo de producción era el 85 por ciento del precio, ahora es el 55 por ciento<sup>6</sup>; esto permitió mantener el mismo precio de la tapa durante casi dos años.

Otra acción ha sido el computarizar la administración. Además, anteriormente solo existía una secretaria que recibía los pedidos. Ahora, existe toda una estructura organizacional, con departamentos y funciones concretas. Se cuenta con un departamento de recursos humanos, contabilidad y compras, coordinación de ventas, producción, control de calidad, mantenimiento. También se cuenta con un director

---

<sup>6</sup> De acuerdo datos proporcionados por la empresa para octubre de 2007.

general y este se auxilia con un asistente. Esta acción resolvió los problemas de entrega incompleta y apoya a tomar decisiones de organización de la empresa en cuanto a la producción y comercialización, un manejo adecuado de las finanzas y controles estrictos para todas las tareas que se realizan.

Una última acción que consideraron desarrollar los actuales propietarios fue involucrar a los repartidores en la cobranza y en la búsqueda de nuevos clientes, esto se puede dar, gracias a que como cada entrega se cumplió con el pedido total, se tiene la facilidad de pedir el pago de la mercancía a la entrega, incluso se ofrece un descuento al pagar en el momento que se entrega el pedido. Otro servicio que ofrece la compañía a sus clientes para obtener el pago oportuno es aceptar pagos vía banco, con el fin de que la forma de pago no sea un problema sobre todo cuando los clientes son de fuera y sus pedidos se envían por flete.

La capacitación es muy importante dentro de esta empresa por lo que constantemente se están preparando los empleados sobre cuestiones de calidad total, supervisión, actualización etc. Esta capacitación ha servido para buscar la eficiencia dentro de la empresa y tomar decisiones adecuadas, así como tener un mejor control en la producción y en las actividades administrativas.

## 8 Características actuales de la empresa

Actualmente la empresa muestra ciertos datos interesantes, los cuales permite suponer su éxito dentro de este mercado. A continuación se analizan aspectos como las características del personal, su distribución por áreas de trabajo, su rotación y el índice de ausentismo; por otro lado se analiza también la capacidad de producción, el tipo de servicio que ofrece, el comportamiento de sus ventas, el control de la calidad, considerando el producto terminado y los productos defectuosos. Todos estos datos se refieren a 1998 y podría ser una muestra de la eficiencia que se puede tener dentro de las empresas pequeñas y medianas.

## 8.1 Características del personal

La empresa en el año de 1993, antes de que fuera adquirida por el actual dueño, contaba con un total de nueve trabajadores, de los cuales el 55 por ciento realizaban las actividades de producción. El número de trabajadores, así como el porcentaje de estos en las distintas área de la empresa ha cambiando desde entonces, para el 2007 estas cifras son de 56 empleados y de éstos, el 75 por ciento esta destinado a las actividades de producción, mientras que el 25 por ciento restante a las áreas administrativas.

Podemos destacar que uno de los cambios mas significativos con respecto al numero de trabajadores de acuerdo a las aéreas de la empresa, se ha dado en las actividades administrativas, en el año 1993 dos personas se encargaban de dichas labores, mientras que para el año 2007 quince personas realizan estas actividades.

Este resultado muestra la clara tendencia que se hace dentro de las grandes empresas al darle importancia a las cuestiones administrativas que pueden apoyar el armónico desarrollo de la producción. Otro elemento que importa destacar en cuanto al personal es su rotación. Para el año 2007 el índice dentro de este rubro es de 7.36 por ciento en promedio hasta el mes de mayo, lo que significa que poca gente sale de la empresa y muestra buen manejo del personal.

Otro indicador importante es el índice de ausentismo. En el año 2007, se muestra 1.28 por ciento hasta el mes de mayo (ver cuadro 1). Este índice es bajo en comparación con los indicadores ISO 2007 que tienen como objetivo para la empresa un 4 por ciento en este rubro y, en consecuencia permite a la empresa cumplir con su producción, considerando que la puntualidad en la entrega es un objetivo importante. Por otra parte, un indicador negativo importante de recalcar es el significativo número de accidentes, dado que el objetivo para el año es un máximo de 6 y al mes de mayo ya han ocurrido 4 accidentes.

Cuadro 1. Resumen mensual del comportamiento de personal  
Enero-mayo de 2007

Recurso humanos	Meta	Unidad	Enero		Febrero		Marzo		Abril		Mayo	
			Mes	Acum	Mes	Acum	Mes	Acum	Mes	Acum	Mes	Acum
<b>Rotación</b>	10	%	8.70	8.70	5.60	7.15	9.60	7.97	7.10	7.75	5.80	7.36
<b>Ausentismo</b>	4	%	1.50	1.50	0.48	0.99	1.48	1.15	1.35	1.20	1.60	1.28
<b>Capacitación</b>	80	%	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
<b>Accidentes de Trabajo</b>	6	Año	0	0	1	1	2	3	1	4	S/D	4
<b>Días de accidente</b>	4	Días/meses	0	0	2	1	2	1.33	30	9	S/D	6

**Fuente:** Elaboración propia con base en los reportes proporcionados por la empresa.

## 8.2 Niveles de producción

En cuanto a los niveles de producción es muy importante observar el incremento que se dio después de la adquisición por el actual dueño, para 1993 se tuvo una producción mensual promedio de 1.5 millones de tapas, para 1994 fue un poco más de 2 millones, pero cuando fue adquirida por la nueva administración alcanzó 2.7 millones en 1995, 3.1 millones en 1996, para 1997 3.4 millones y 5 millones en 2006. Es importante aclarar que la capacidad de producción es mayor, el aprovechamiento de los inyectores fue sólo del 80 por ciento. Pero nunca ha sido rebasada, ya que en los meses de mucha producción se llegó a una capacidad del 97 por ciento. Se pretende incrementar la producción en un 30 por ciento para el año 2007.

Estos elementos, permiten afirmar que la empresa está en condiciones de elevar su eficiencia. Además, cuenta con un grupo de apoyo de pre-producción y post-producción (distribución y comercialización), en el sentido de que el área administrativa se encarga de revisar toda la organización de la producción, considerando los pedidos y observando los errores que se cometen dentro de la producción para que puedan ser corregidos a tiempo. De la misma forma, la actividad de post-producción es de las más importantes ya que distribuye y comercializa eficientemente el producto, buscando que el cliente este satisfecho con la cantidad que pidió y en el tiempo necesario.

La contribución de este grupo de apoyo ha realizado una importante labor que se ve reflejada en el incremento de las ventas y por ende en la producción. Así mismo, la labor de post-producción asegura la satisfacción del cliente. Además, se da atención especial a pedidos urgentes, dándoles prioridad a la producción de su pedido.

### 8.3 Índice de servicio

El servicio es uno de los objetivos de esta empresa, en este caso la entrega es sumamente importante. Si se considera que con la anterior administración muchos de los problemas eran generados por la entrega de los pedidos, ya que no se hacía a tiempo o se daba, pero incompleta, y esto motivaba a que el capital no circulara eficientemente, dado que los clientes pagaban hasta que se les entregaba la última parte.

Dentro de esta administración se procuró cuidar este servicio. Al principio se empezó a contabilizar y detectar las causas de una mala entrega. Para el año 2007 hasta el mes de Mayo se tiene un acumulado en las fallas totales del índice de servicio de 3.94 %, provocado principalmente por fallas en el departamento de producción (ver cuadro 3). Aunque en ocasiones el cliente tiene culpa ya que lo pide tardíamente o se equivoca al dar el color del producto. Sin embargo, la empresa cuenta con un procedimiento de captura de pedido, mediante el cual las personas encargadas de recibir los pedidos deben de cuidar esos errores que en ocasiones el cliente comete. Por ejemplo, cuando se sabe que un cliente pide un color siempre y en un momento dado éste pide otro color, el encargado debe de estar seguro que la empresa haya cambiado de color o indicarle al cliente que se ha equivocado para poder corregir esto a tiempo.

Cuadro 3. Falla total en el índice de servicio mensual  
Enero-mayo 2007

Mes	Unidad	Mensual	Acumulado
Enero	%	2.56	2.56
Febrero	%	7.98	5.22
Marzo	%	7.28	6.23
Abril	%	5.38	5.96
Mayo	%	0	3.94

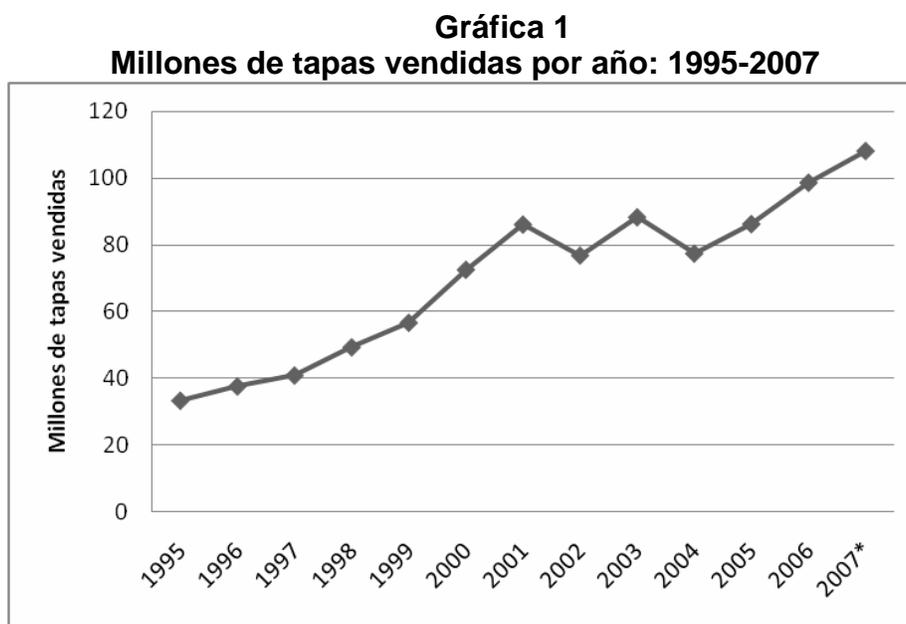
**Fuente:** Elaboración propia con base en reportes de la empresa.

Adicionalmente, se busca tener un stock de productos en almacén de los que son demandados por los principales clientes, esto con la finalidad de atender pedidos urgentes. Pudiendo entregar una cantidad del pedido brevemente y otra lo más pronto posible, y de tal manera, se atiende la demanda del cliente por el producto al momento.

#### 8.4 Comportamiento de ventas

La administración de la empresa se planteó objetivos para incrementar las ventas. Empleando diferentes técnicas como estudios de mercado, de satisfacción del cliente e implemento programas de seguimiento para evaluar la calidad de los productos, creó e instruyó un grupo de apoyo en pre-producción y post-producción el cual se involucra desde que se toma la orden de pedido, entrega del producto y seguimiento de la satisfacción, entre otros.

Estas técnicas y programas han dado resultados satisfactorios, ya que las ventas se incrementaron significativamente. En 1995 se facturaron 33.27 millones de tapas, mientras que en 2006 la facturación fue de 98.52 millones de tapas, es decir, un incremento de casi el 200 por ciento y para el año 2007 se espera facturar 108 millones de tapas. El incremento en las ventas puede apreciarse fácilmente en la gráfica 1.



**Fuente:** Elaboración propia con base en los reportes proporcionados por la empresa.  
\*Dato estimado.

## 8.5 Control de calidad

Este es uno de los aspectos que han sido importantes para poderse mantener dentro de la competencia. La cantidad de defectos que han encontrado es de 0.91 piezas por millar, de acuerdo al promedio acumulado hasta el mes de Mayo de 2007. Esto muestra un índice bajo, sin embargo, los errores existentes pueden corregirse, principalmente porque tiene que ver con la maquinaria. Una de las causas por lo cual se tiene estos errores es por que tiene rebaba las tapas, esto es a causa del molde que esta muy desgastado, o mal acomodado, otra causa es que están sucios y esto se debe a que algunas de las maquinas inyectoras tiran aceite.

Todos estos problemas podrían resolverse, poniendo atención en el acomodo de los moldes o ya no utilizar moldes desgastados y dar un mejor mantenimiento a las máquinas inyectoras. Si se puede resolver eso se podría pensar que esta empresa tuviera un control total de la calidad, considerando que los inyectores son automáticos y todo depende del supervisor de producción.

## 9 Análisis de los resultados

La teoría dice que las empresas con características de orientaciones culturales ofrecen mejores condiciones de desarrollo y crecimiento, mayor autonomía y reconocimiento, mayores oportunidades de aprendizaje formación y promoción, condiciones más favorables para el ajuste persona-organización y tienen canales más expeditos de comunicación. Lo que se encontró en este estudio es que los trabajadores sienten que son tomados en cuenta, en cuanto a las condiciones físicas de trabajo estas fueron satisfactorias ya que se contaba con todo lo necesario para mantener la integridad del trabajador, existe una buena relación con los jefes se cumple muy bien lo que el jefe quiere y lo que hacen los obreros.

En la empresa los empleados se sienten motivados y aceptados. Al mismo tiempo, se sienten identificados con la empresa y con los objetivos que persigue la organización. El papel que juega los altos mandos es muy importante, ya que son quienes guían para alcanzar los objetivos, se muestra lealtad por parte de los

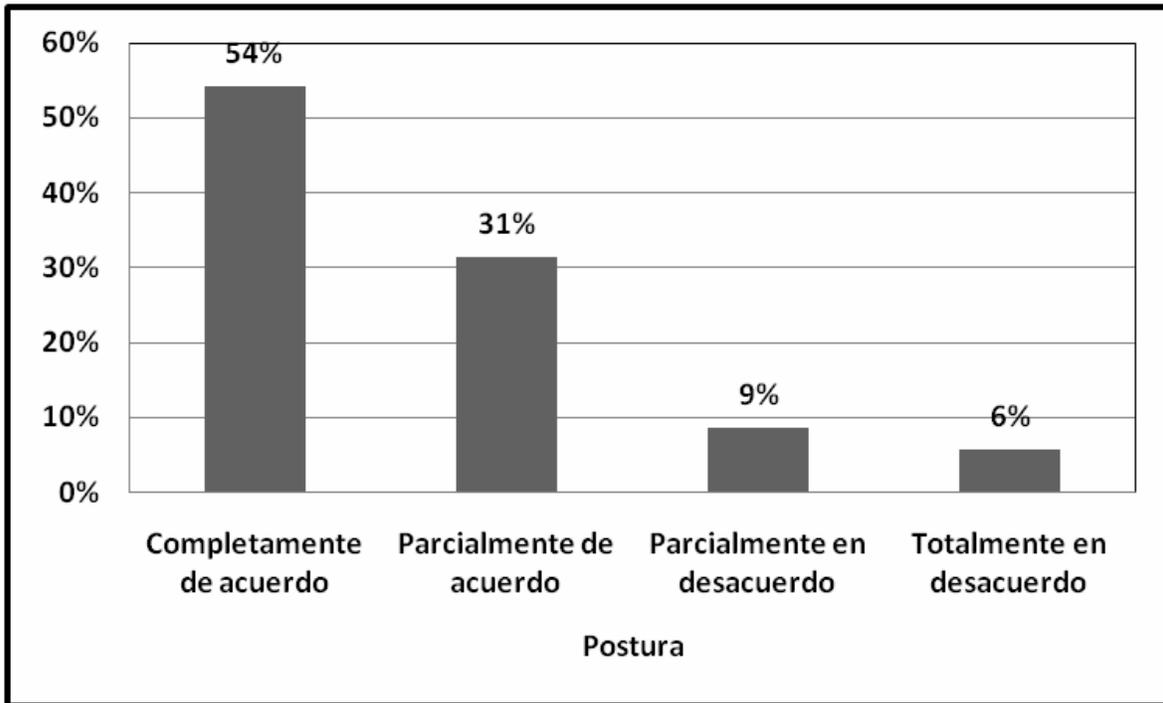
trabajadores hacia la organización lo cual le ha permitido con esta cultura fuerte el logro de los objetivos y por ende, la mayor productividad dentro de la organización.

Esta situación se ve reflejada en sus ventas. La cultura de las organizaciones tiene que ver con la productividad de la misma, como ya fue señalado anteriormente.

Para establecer la relación entre cultura y desempeño en la organización se levantó una encuesta a todos los integrantes de la organización, trabajadores y empresario, con la que se trata de obtener la postura de cada uno de los encuestados, en torno a diferentes afirmaciones que se les plantean. Esta encuesta es de tipo Likert con cuatro ítems cada una, cuyos resultados se presenta a continuación.

El primer reactivo es la afirmación “Los jefes de esta organización protegen a su personal” arroja resultados muy importantes. El 54.3% respondió que estaban completamente de acuerdo (ver gráfica 2). Lo cual significa que dentro de la organización, los trabajadores se sienten protegidos y forman parte importante de la misma. Plantean que la empresa es una parte importante de su vida y que en ella se sienten seguros. Que les provee de recursos para satisfacer sus necesidades, pero sobretodo como lo señala Maslow (1954), en su teoría de la motivación, brinda las necesidades de satisfacción aceptación, que son elementos importantes para que el trabajador se desempeñe.

Gráfica 2.- Los jefes de esta organización protegen a su personal



Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta sobre cultura organizacional, Mayo 2007.

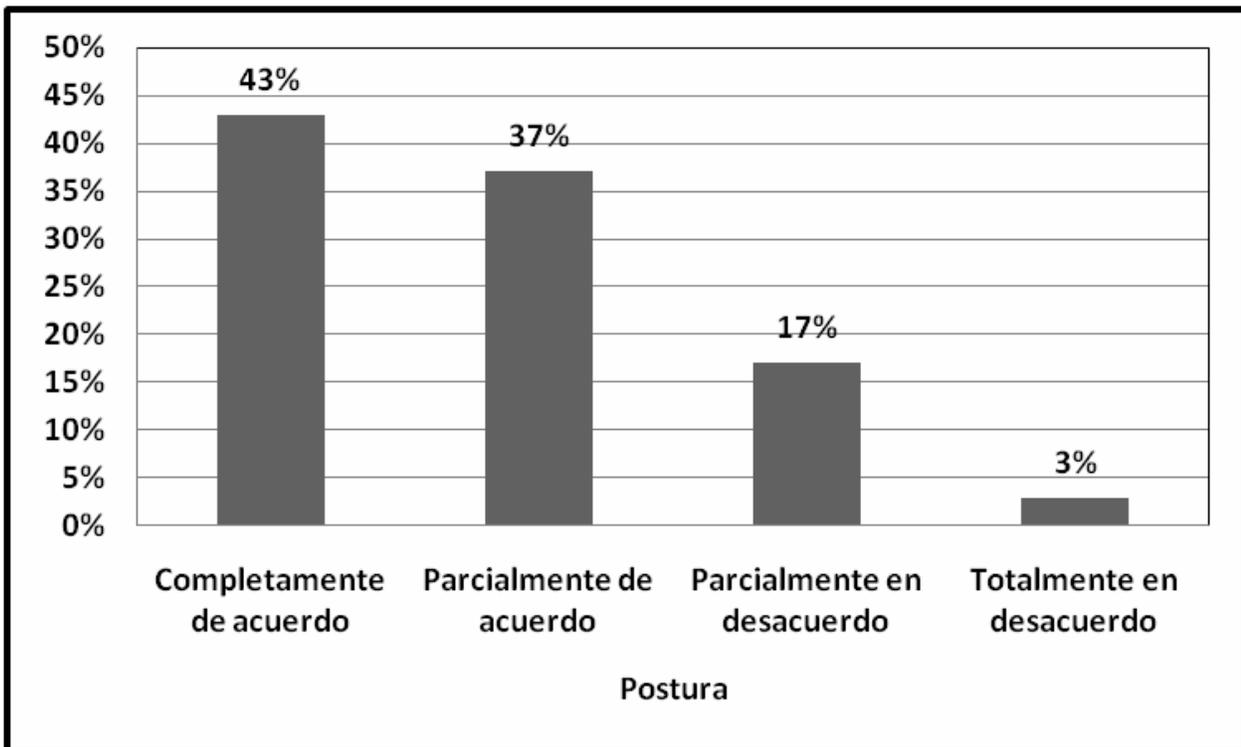
Estos resultados son coherentes con las prácticas de la empresa, ya que en la misma se da importancia al desarrollo y reconocimiento de los trabajadores, cuenta con un programa para involucrar a los empleados. Entre las principales características del programa destacan:

- Generar sistemas de reconocimiento tanto individual como grupal, lograr la participación de todos los empleados en la definición de estas prácticas y cuáles se utilizan para innovar y reconocer los aportes creativos.
- Describe la forma cómo la organización determina y ejecuta los planes de desarrollo de las personas, para que estos contribuyan al logro de los objetivos de la organización.
- Indica la existencia de programas o prácticas que conduzcan a preparar a las personas que se acercan al retiro laboral.
- Indica cómo se mide la efectividad de las políticas de desarrollo y reconocimiento y qué se hace para mejorarlas.

□ Menciona el tipo de comparaciones que realiza la organización, en relación con las mejores prácticas nacionales e internacionales.

El siguiente reactivo es la afirmación “lo más importante en la organización son las personas”, a lo cual el 42.9% de los entrevistados estuvo “totalmente de acuerdo” (ver gráfica 3). Esto es positivo ya que una organización sin estos valiosos elementos no sería nada, como los trabajadores sienten que su trabajo es importante para la organización, la cual busca satisfacer sus objetivos y metas pero al mismo tiempo, permite que los trabajadores satisfagan sus necesidades.

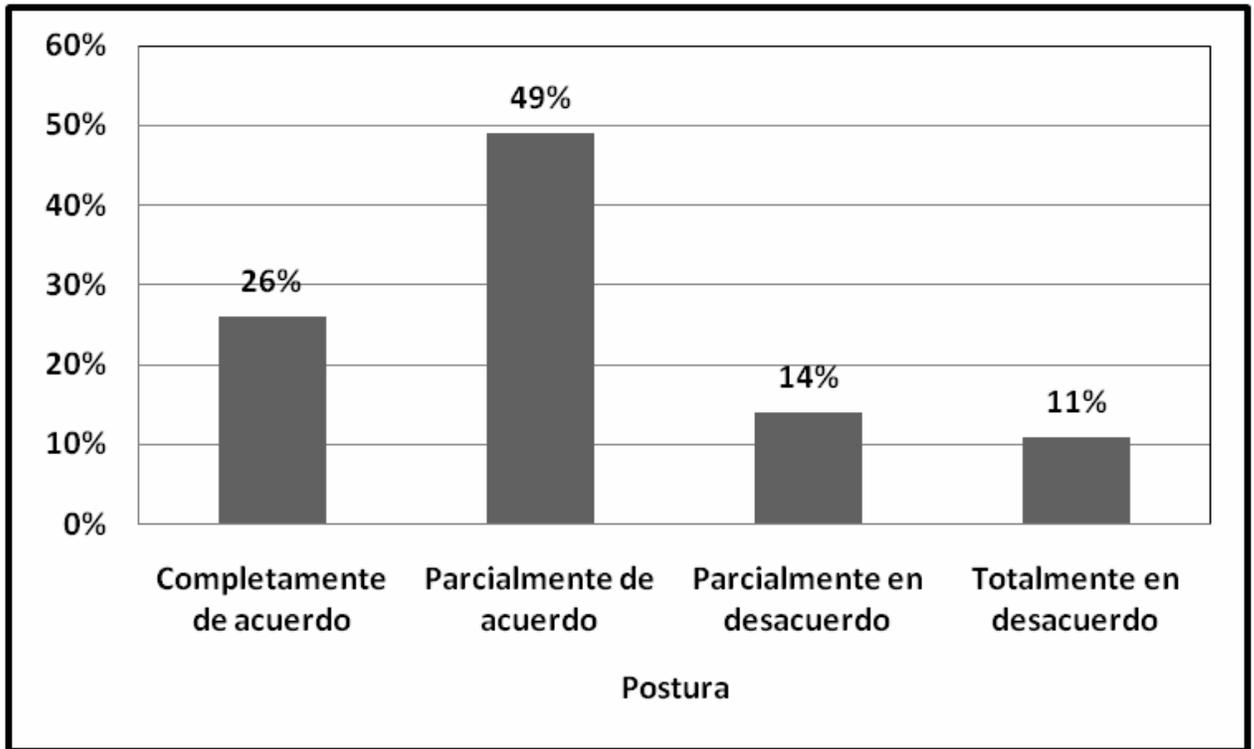
Gráfica 3.- Lo más importante en esta organización son las personas



Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta sobre cultura organizacional Mayo 2007.

La siguiente afirmación es “en la organización tienen el futuro asegurado”, a lo cual el 49% de los empleados están parcialmente de acuerdo y el 26% está completamente de acuerdo que tiene el futuro asegurado dentro de esta organización. Lo anterior se interpreta que el trabajador se siente parte indispensable de la misma y por el trato que dado al individuo por parte de los directivos y el personal (ver gráfica 4).

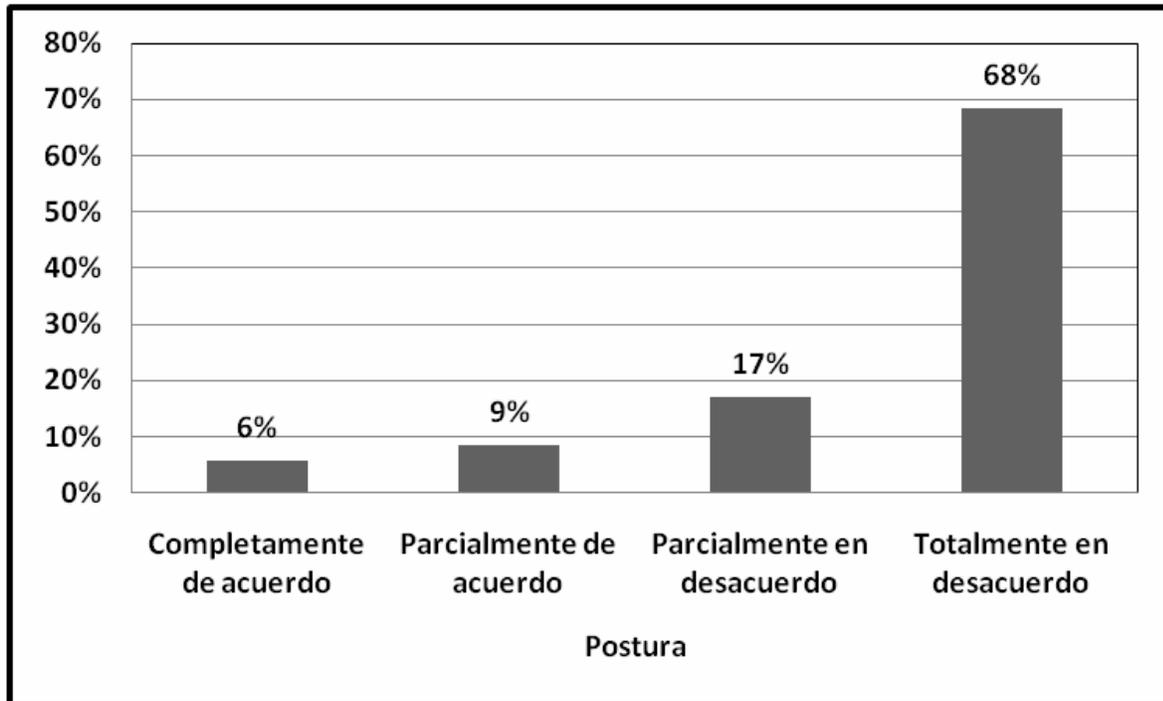
Gráfica 4.- En esta organización uno tiene el futuro asegurado



Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta sobre cultura organizacional Mayo 2007.

La siguiente pregunta explora la reacción de los miembros de la organización ante la posible existencia de padrinazgos en la misma. A la afirmación “no buscarse las palancas ni compadrazgos”, el 68.6% no considera que el tener una persona que lo proteja (padrino) dentro de la organización sería mejor que trabajar duro, lo cual indica que los trabajadores están orientados a trabajar y, no prefieren los conflictos (ver gráfica 5).

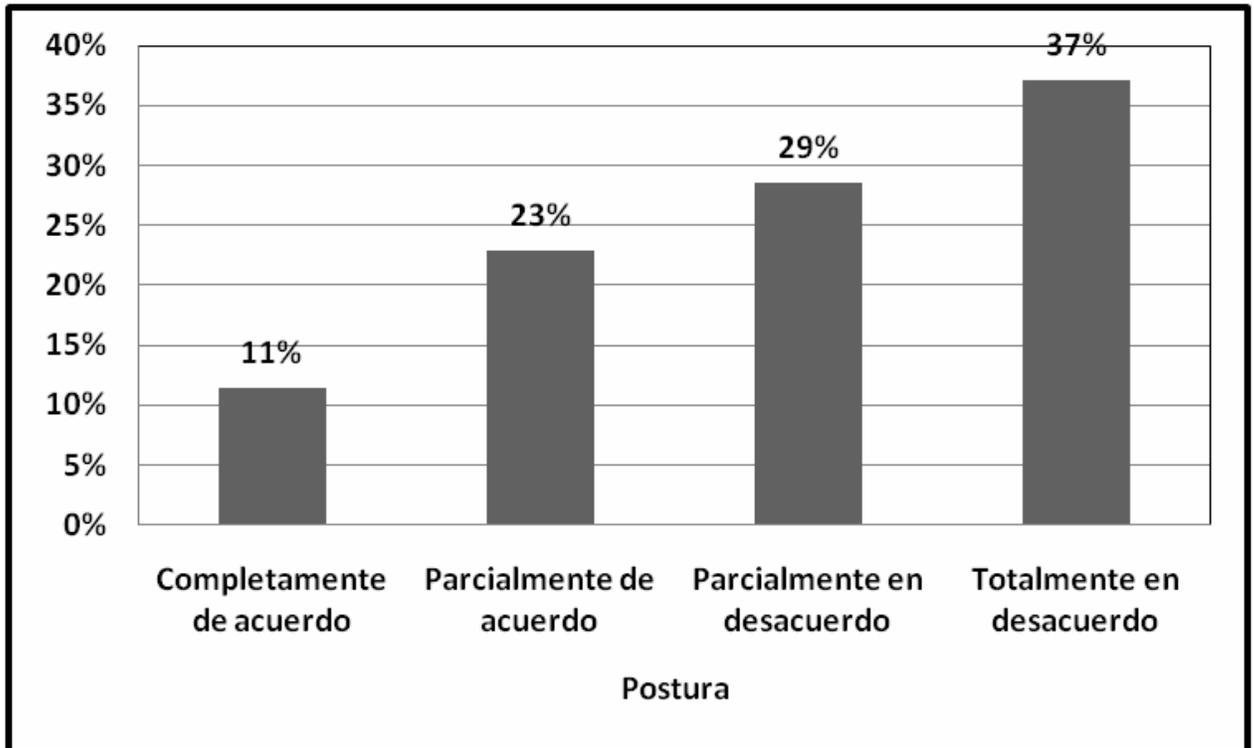
Gráfica 5.- Es mejor tener un “padrino” que trabajar duro



Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta sobre cultura organizacional, Mayo 2007.

La cultura se percibe de diferentes fuentes: superiores, compañeros, manuales de procedimiento, hábitos, entre otros. En las encuestas se revela que los empleados perciben que no son gente floja y por lo tanto, no hay que controlarlas constantemente. El líder es la persona que puede dirigir o modificar la cultura de los trabajadores, lo que les permite desarrollar mejor su trabajo dentro de la organización (ver gráfica 6). Ante la afirmación “Las autoridades de esta organización piensan que todas las personas son flojas y hay que controlarlas constantemente” el 37% se mostró “totalmente en desacuerdo” y el 29% “parcialmente en desacuerdo”, lo que refleja un liderazgo no paternalista y que confía en sus subordinados.

Gráfica 6.- Las autoridades de esta organización piensan que todas las personas son flojas y hay que controlarlas constantemente

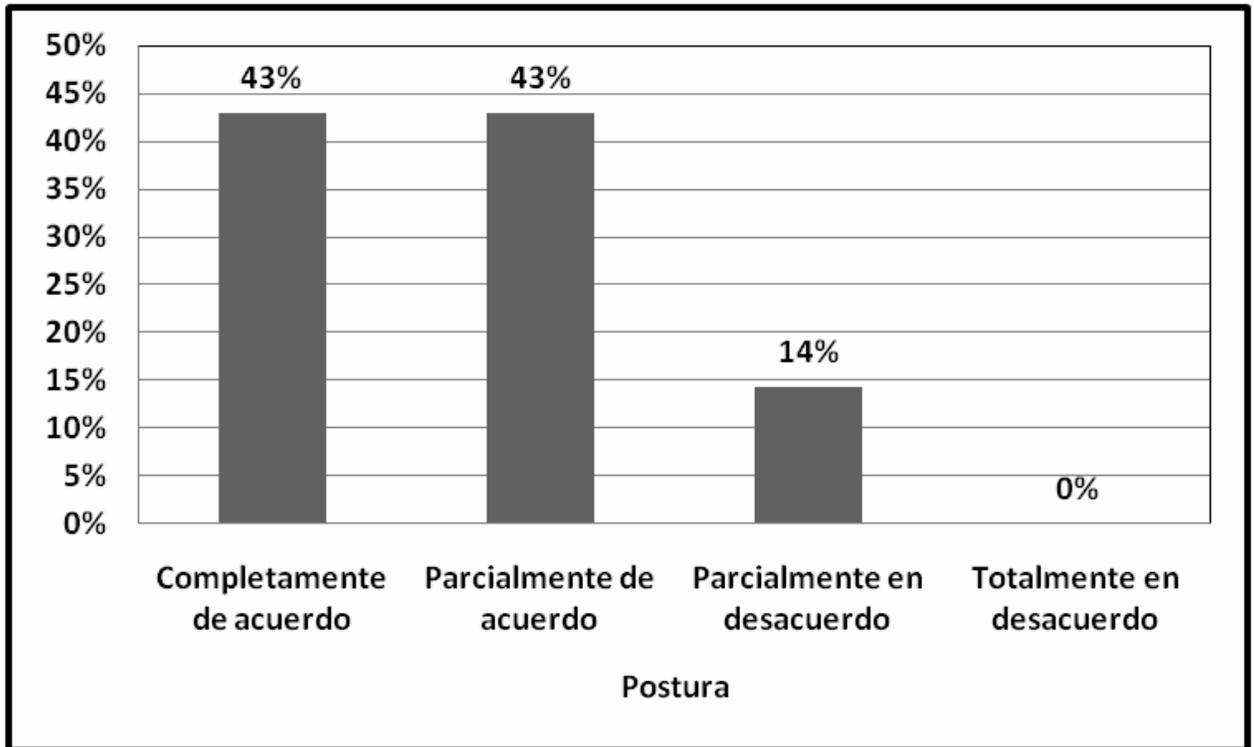


Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta sobre cultura organizacional Mayo 2007.

Con relación a la afirmación acerca de que si “en la organización se recibe un trato justo”, el 42.9% de los encuestados está parcialmente de acuerdo, mientras que un 42.9% está completamente de acuerdo (ver gráfica 7). Podemos decir que existe un entorno vital para todos los trabajadores, el cual:

- a) Describe las acciones concretas para el fortalecimiento y engrandecimiento de la autoestima la formación y el afianzamiento de la identidad personal teniendo en cuenta la seguridad en si mismos y desarrollar sus potencialidades. Esto incluye la definición de satisfactores para inducir la valoración del estatus como persona dentro de la organización, que alienten el respeto por los propios símbolos, lenguaje, hábitos, costumbres, raza, grupos de preferencias, sexualidad, normas, redes y tradiciones.

Gráfica 7.- En esta empresa se recibe un trato justo y equitativo



Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta sobre cultura organizacional, Mayo 2007.

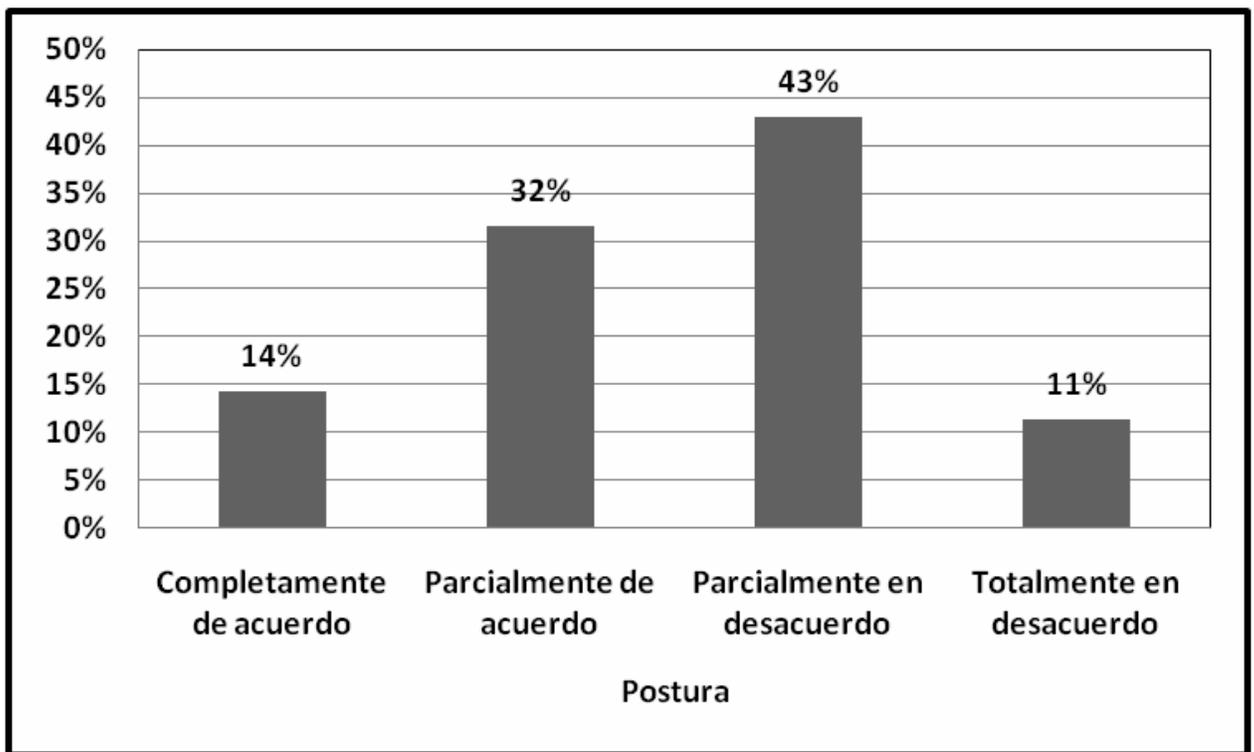
- b) Describe las acciones concretas para la formación de espacios vitales donde se enseñe y se aprenda a reconocer al ser humano como eje de la acción administrativa y se desarrollen sistemas de control cuyo aprendizaje se realice a través de la confianza.
- c) Define métodos para analizar y dar respuesta concreta a los sentimientos de angustia y el estrés generados por el medio ambiente como la fuente más probable de seguridad, autoestima y realización personal.
- d) Explica las diferentes alternativas ejecutadas para la formación de la identidad personal en condiciones propicias para su afianzamiento, de tal forma que les proporcione a los individuos seguridad en si mismos y promueva el desarrollo de sus potencialidades.
- e) Menciona el tipo de satisfactores que se trabajan para inducir la valoración del estatus de los trabajadores como personas que alienten el respeto por los

propios símbolos, lenguaje, hábitos costumbres, razas, grupos de preferencias, sexualidad, normas, roles y tradiciones.

f) Define los mecanismos para crear, desarrollar y evaluar el grado de compromiso participativo (empoderamiento).

La pregunta 8 explora el estilo de liderazgo al afirmar “los superiores exigen lealtad total sin dar explicaciones”. Ante este reactivo, el 42.9 % de los trabajadores están “parcialmente en desacuerdo” y el 11% están “totalmente en desacuerdo”. Cabe destacar que la mayoría de los trabajadores son personas con pocos estudios y ser de una zona rural. Estos resultados se muestran en la gráfica 8.

Gráfica 8.- Aquí los superiores exigen lealtad total sin dar explicaciones



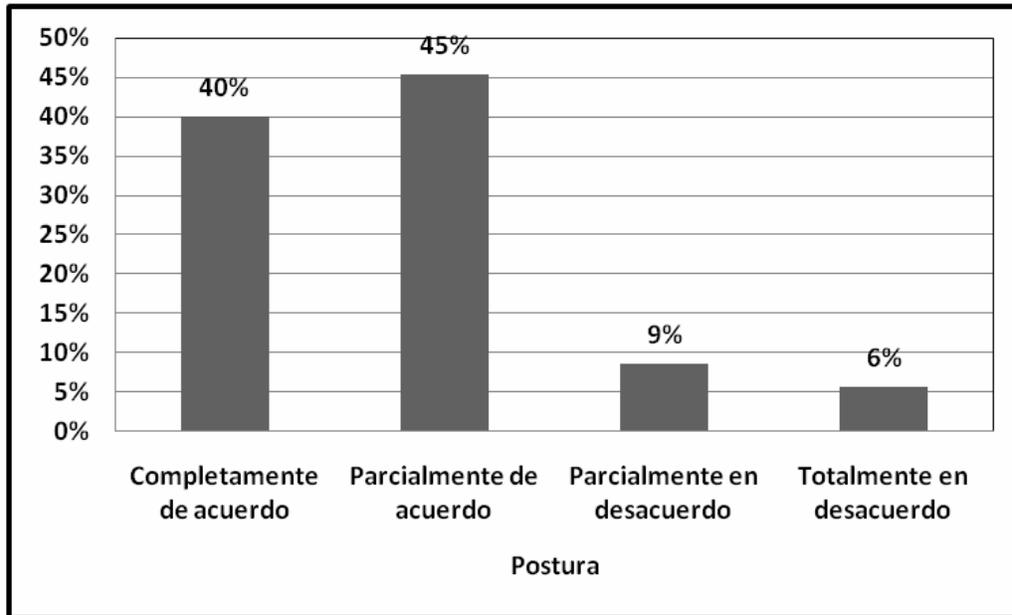
Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta sobre cultura organizacional, Mayo 2007.

En cuanto a las características del liderazgo en la organización, se observan las siguientes:

- a) Examina el papel y la participación de la dirección como líder o agente de cambio en la creación y mantenimiento de una cultura que facilite el logro de la visión, misión, las políticas, los principios y los valores, de manera clara y visible, así como la socialización de este proceso en toda la organización.
- b) Examina el enfoque de gestión humana que se maneja para promover el desarrollo de capacidades de liderazgo a todo nivel.
- c) Describe la participación, la gestión humana en la creación de la visión, la misión y las políticas, los principios y los valores que construyen una cultura de armonía de trabajo en la organización.
- d) Describe la participación activa de la gestión humana en la implantación de estrategias; el establecimiento de objetivos, la revisión cuidadosa de planes y avances, y el reconocimiento a los individuos y grupos que contribuyen al mejoramiento de la gestión para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- e) Señala la participación de la gestión humana en la divulgación de conceptos y metodologías de los procesos de gestión integral humana, en comités o en grupos de trabajo para el logro de los objetivos.
- f) Describe el enfoque del liderazgo de la dirección de gestión humana y la forma como se despliega en la organización para su desarrollo.
- g) Señala los indicadores que utiliza la empresa para medir la oportunidad y la efectividad de la participación de gestión humana y su injerencia en todos los niveles de dirección en el proceso de gestión de la empresa y como evaluar y mejorar su participación.

La siguiente pregunta explora otras características del estilo de liderazgo y el ambiente de trabajo. Según las respuestas de los miembros de la organización, los altos “jefes confían en ellos como ser humano”, ya que el 40% esta “completamente de acuerdo” y el 45% esta “parcialmente de acuerdo”. Esta es una respuesta relevante, ya que la mayoría de los trabajadores son empleados con nivel de estudio máximo de secundaria, a los cuales hay que dirigir en la utilización de la maquinaria y supervisar que estén llevando a cabo las operaciones que se les asigna (ver gráfica 9).

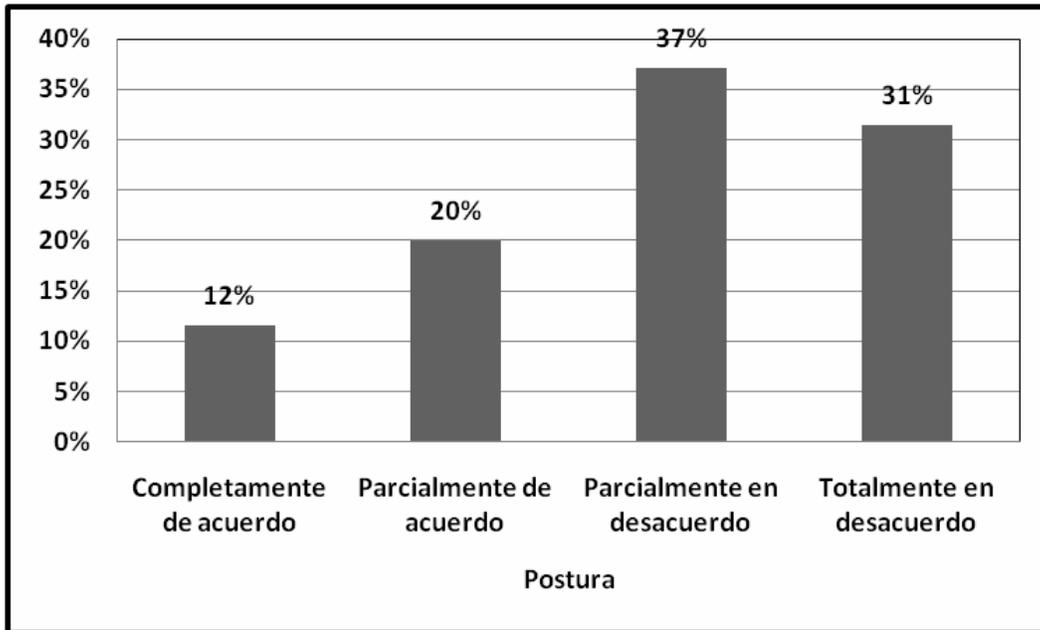
Gráfica 9.- Esta es una empresa en que se confía en el ser humano



Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta sobre cultura organizacional Mayo 2007.

La última pregunta explora la cuestión de la mano de obra y su lugar en la empresa. La respuesta a la pregunta “para esta empresa la mano de obra es simplemente un recurso más”, el 31% de los trabajadores están “totalmente en desacuerdo” y el 37% se declaran “parcialmente en desacuerdo” (ver gráfica 10). Lo anterior implica que los miembros de la organización se ven a si mismos como parte importante e integral de la organización, con el consecuente impacto en su productividad y satisfacción en el trabajo.

Gráfica 10.- Para esta empresa la mano de obra es simplemente un recurso más



Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta sobre cultura organizacional, Mayo 2007.

## 10 Conclusiones

La cultura organizacional es un elemento importante para impulsar la competitividad de la empresa, reconoce las capacidades intelectuales, el trabajo y el intercambio de ideas entre los grupos. Al permitir el intercambio de ideas, facilita la realización de las actividades de la empresa creándose un clima de compañerismo y al mismo tiempo de entrega en el trabajo.

El líder, es quien guía a la realización de los objetivos de la empresa mediante la implantación de estrategias adecuadas. Que la empresa tenga un clima favorable es decir, cuente con un líder capaz, un clima agradable y que se retribuya el esfuerzo de los trabajadores es muy importante en esta empresa, en la cual se refleja estos puntos favorables en su nivel de producción.

Los resultados del estudio aplicado a la empresa seleccionada, indican que existe una gran identificación de los trabajadores de la empresa para con la misma (o mejor dicho para con el propietario). La identificación de estos, provoca una mayor confianza

y un mayor compromiso, lo cual le ha permitido a “productora de plásticos” incrementar su producción, el número de productos que elaboran, así como, incorporarse a la fabricación de productos innovadores.

No obstante, los resultados del análisis, nuestra observación, consiste únicamente en el levantamiento de encuestas y la aplicación de un cuestionario, lo que requiere complementarse con otros instrumentos metodológicos como la observación directa, entrevistas a profundidad que puedan proporcionar información diferente y complementaria de la empresa.

## Bibliografía

- Barba A., Antonio y Solís P. Pedro (1997). *Cultura en las Organizaciones: Enfoques y metáforas de los estudios organizacionales*. México: Vertiente Editorial.
- Brunet, Luc (1997). *El clima de trabajo en la organización*. México: Trillas.
- Crozier, Michael y Erhard Friedberg (1990). *El actor y el sistema*. México: Alianza.
- Daft L., Richard (1998), *Teoría y diseño organizacional*. México: Thompson .
- Estrada G., Ricardo A. (2001), "Cultura en las Organizaciones". *Administración y Organizaciones*, UAM A.
- Federighi, P. (2004), "Cultura de la Producción y Educación de Personas Adultas: El Dispositivo Formativo Empresarial", *Convergence* (Toronto) 37 (1) 7-14.
- Kottak, C. Phillip (1994), *Una exploración de la diversidad humana, con temas de la cultura hispana*. Madrid: Mc Graw Hill Interamericana de España.
- López Z., Esther y Morales D., J. Francisco (1998). "Carisma y cultura en las Organizaciones productivas: Un estudio desde la perspectiva de los niveles de análisis", *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 14 (3) 279-293.
- Martínez V., Alberto y Abraham, Nosnik (1995), *Comunicación organizacional práctica*, México: Trillas.
- Maslow, A. H. (1954), *Motivation and Personality*, New York: Harper & Row.
- Morrison, W. y Robinson, S. (1997). "When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops". *Academy of Management Review*, 22, 226-256.
- Nonaka, I. y Hirotaka Takeuchi. (1999). *La organización creadora de conocimiento*, México, Oxford University Press.
- Nosnik, Abraham. (1995). *Análisis y planeación de la comunicación*, mimeo, sin fecha, México.
- Páramo, M. Dagoberto (2001) "Hacia la construcción de un modelo de cultura organizacional orientada al mercado", *Revista Colombiana de Marketing*, junio, numero 2 Universidad de Bucaramanga Colombia: 1-26.
- Robbins, S.P. (2004). *Comportamiento organizacional*, México: Prentice-Hall.
- Robbins, S.P. y Coulter, M. (2005), *Administración*. México, Prentice Hall, 8a. edición.
- Rodríguez J. (1999) *Estudio de caso: INDUPLAX de Occidente*. mimeo. Guadalajara.
- Rodríguez M., Darío (1996), *Diagnóstico organizacional*, México: Alfaomega.

- Sánchez et a. (2006), "Cultura Organizacional: desentrañando vericuetos", *Revista de Antropología Iberoamericana*. 1 (3) 380-403 Agosto-diciembre. Universidad de Salamanca. España.
- Schein, Edgar (1992). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, Jossey-Bass, Segunda edición.
- Schein, Edgar (1990). "Organizational culture". *American Psychologist*, 45 (2) 109-119.
- Schein, Edgar (1991). "Sense and nonsense about culture and climate". En N.H. Ashkanasy, C.P.M. Wilderon y M.F. Peterson (eds.), *Handbook of Organizational Culture and Climate*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Smircich, Linda (1983), "Concepts of culture and organizational analysis", *Administrative Science Quarterly*, 28 (3) 339-358.
- Triadis, H. C. (1989), "Cross-cultural studies of individualism and collectivism". In J. Berman (ed.) *Nebraska Symposium of Motivation*. Lincoln, NE: University of Nebraska Press, 1-133

## Capítulo 3

### ¿Se puede hacer explícita la cultura organizacional? Una propuesta aplicada a una empresa mediana mexicana<sup>&</sup>

Por Aimée Pérez Esparza\* y Rigoberto Soria Romo\*\*

#### Introducción

En el presente capítulo se busca identificar la cultura organizacional de una de las empresas líderes en el ramo de etiquetas en el occidente de México<sup>8</sup>, y medir el concepto clásico de cultura propuesto por Schein (1992) y retomado por Ott (1989) en términos de Zalpa (2002) y Hoy y Miskel (1996) según refieren Dávila y Martínez (1999a). Se sigue el modelo planteado por Garmendia (1994) para estudiar los diferentes niveles y manifestaciones de la cultura en esta empresa.

La cultura es un tema de creciente importancia en Iberoamérica y en nuestro país e intentar su medición es un tópico importante que no ha recibido la atención requerida. En este trabajo se intenta operacionalizar la medición de este fenómeno en una empresa mediana mexicana utilizando como instrumentos metodológicos una encuesta

---

<sup>&</sup> Una versión anterior de este trabajo se presentó en el XII Congreso Anual de Investigación en Ciencias Administrativas: La competitividad como factor de la excelencia en la administración organizado por el Sistema CETYS Universidad y la Academia de Ciencias Administrativas, A.C., efectuado en Tijuana, Baja California, México Tijuana, Baja California, 13, 14, 15 y 16 de Mayo de 2008.

\* Aimée Pérez Esparza es Maestra en Negocios y Estudios Económicos del Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad de Guadalajara.

\*\* Rigoberto Soria Romo es Profesor Investigador de Tiempo Completo adscrito al Departamento de Administración del Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad de Guadalajara. Correo electrónico: soriaromo@yahoo.com.mx

<sup>8</sup> Debido a la firma de un convenio de confidencialidad con la empresa se omite su nombre y datos de ubicación, de manera que se le llamará "la empresa".

tipo Likert, observación directa y el estudio de documentos proporcionados por la organización.

Para lo anterior, el trabajo se divide en 5 apartados adicionales. En el primero de ellos se hace una relación entre cultura y organización, como ha sido establecida en la literatura. En la segunda parte se expone la concepción de cultura propuesta por Schein (1992) que es la base para medición en el caso empírico. En la tercera se presentan las bases para la operacionalización del estudio de caso. En el siguiente acápite se presentan los resultados del cuestionario Likert aplicado a “La empresa” y en el último se plantean las conclusiones del trabajo.

## 1. Cultura y organización

En este apartado se traza la evolución de la cultura como perspectiva de análisis de la organización. Se toma como base una serie de trabajos que al estudiar el tema, hacen un corte en momentos determinados: Smircich (1983), Dávila y Martínez (1999) y Sánchez et al., (2006).

De acuerdo con Dávila y Martínez (1999) los primeros estudios sobre cultura pueden ser ubicados desde los tiempos en que Roethlisberger y Dickson (1939) y Mayo (1972) fundadores de la escuela de las relaciones humanas, realizaron sus estudios en la planta Hawthorne, subrayando el papel clave de los valores y normas de los grupos de trabajo en el desempeño de sus actividades. En la década de los setentas el tema de la cultura organizacional se retoma y se generaliza en los ochentas “cuando el concepto de cultura organizacional fue ampliamente identificado como tal y se propagó en el medio organizacional” (Dávila y Martínez, 1999a: 18). Estas autoras señalan como razones de esta explosión a dos elementos: “la competencia acelerada y de cambios sociales profundos en el contexto contemporáneo; ... (y) ... un factor de cambio paradigmático en el mundo de la academia” (Dávila y Martínez, 1999a: 18). Un elemento adicional fueron las modificaciones “con respecto a los papeles sexuales, la inmigración acelerada y la internacionalización” (Dávila y Martínez, 1999a: 19).

La época de mayor despegue para la realización de éstos estudios se ubica en la década de los ochentas, cuando se dan los cambios mencionados en el mundo económico y por otra parte, en el ámbito académico se da un rompimiento de paradigmas; la necesidad de encontrar nuevos enfoques y explicaciones más completas a los distintos fenómenos que en esa época se registran (Soria y Gámez, 2006).

En un trabajo ya clásico y que constituye el primer corte acerca de la aplicación de la cultura en el estudio de las organizaciones, Smircich (1983) señala que existen cinco temas en los que convergen la cultura y la organización: administración (management) comparada; cultura corporativa (cross culture); conocimiento (cognition) organizacional; simbolismo organizacional; y procesos inconscientes en la organización. En los primeros dos temas, la cultura es una variable organizacional y en las tres últimas, la cultura no es una variable, sino una metáfora fundamental o perspectiva para analizar, conceptualizar y entender la organización (Smircich, 1983: 342).

### 1.1 La cultura como variable organizacional

Sin duda ésta es la vertiente que más desarrollo ha tenido. Este concepto de cultura esta detrás de aquellos trabajos que asocian la cultura con el éxito de las organizaciones, con su crecimiento, desarrollo, efectividad y productividad. Se dice, en general, que las empresas exitosas cuentan con una cultura fuerte y aquellas que no lo son tienen una cultura débil. Por una cultura fuerte se entiende a la que identifica a sus miembros con la serie de valores que diferencian y hacen única a la organización (Jiménez, 2005).

Una cultura fuerte, tiene diversos efectos en la organización, entre los que destacan: incrementar la coherencia entre sus elementos y otorgar poder a los símbolos. Una cultura que posee una simbología fuerte puede movilizar emociones y crear lealtad entre los miembros de la organización, más fácilmente que aquellas que no la poseen.

Dentro de este enfoque general encontramos diversos autores, entre los que cabe señalar: a Alvesson (1993) quien indica que la cultura puede ser conceptuada en dos vertientes: a) como herramienta para obtener efectividad y b) como lente para observar las diferentes formas de vida organizacional y del trabajo. Deal y Kennedy (1982) y Peters y Waterman (1982) dieron a la cultura una orientación hacia la competitividad, ya que se estudiaba a la cultura como una variable más en la dirección de las organizaciones. Esto permitió que los gerentes y consultores igualaran la cultura, a conceptos tales como efectividad, productividad, calidad e internacionalización (Sánchez et al., 2006). Wilkins y Ouchi (1993) establecen que la cultura es un factor fundamental para la correcta dirección en las organizaciones, y además les permite actuar de forma racional.

La cultura también puede ser vista como una ventaja competitiva. En un estudio realizado por Barney (1986) menciona que aquellas empresas con un desempeño financiero superior, se caracterizan por una cultura fuerte, en la cual se observan una serie de valores que definen la forma como se dirige la empresa. Este mismo autor, señala que una organización que tiene una cultura invaluable, rara y difícil de imitar disfruta de una ventaja competitiva sobre las demás, lo que le permite disfrutar de mayores beneficios. Wilkins y Dyer (1988) mencionan que existen varias teorías que sugieren que algunas empresas pueden imitar a otras pero de forma imperfecta a causa de la cultura existente en particular y a su naturaleza implícita en las organizaciones. Detrás de este enfoque se encuentra el argumento de que la cultura, dado que es una variable, también es una herramienta manipulable a la orden de los administradores para la implementación de estrategias de negocios para el desarrollo de las organizaciones.

Es importante mencionar que la cultura de una organización, fuerte o débil, se encuentra siempre en transformación, debido a los cambios del medio ambiente que rodea a la empresa. Es importante contar con una organización flexible capaz de aprender y mantenerse innovando. Un problema al que se enfrenta una cultura fuerte, es que los objetivos de los empleados y de los directivos deben ir en la misma dirección

y esto es difícil de lograr, ya que normalmente los empleados se ven en la necesidad de seguir al director o líder independientemente de lo que éste crea.

Es común observar dentro de las empresas diversos grupos de personas que mantienen afinidades compartidas, lo cual les permite tener un mayor entendimiento entre ellos y seguir un patrón de comportamiento parecido, estos grupos dentro de la organización son conocidos como subculturas, ya que se derivan de la cultura que comparte la empresa como conjunto.

## 1.2 La cultura como metáfora fundamental

Un segundo enfoque, que también reseña Smircich (1983), reconoce que las organizaciones producen por sí mismas la cultura, es decir, son una cultura, por lo que ésta se convierte en una perspectiva o modelo para analizar la organización. La organización se comprende y analiza en términos de sus aspectos simbólicos, de sus expresiones e ideas en lugar de términos materiales o económicos. La organización se convierte en expresión y manifestación de la conciencia humana.

Esta concepción se basa en el enfoque de sistemas y como tal su interés es la articulación de patrones de relaciones contingentes entre el conjunto de variables que impactan la sobrevivencia organizacional. La implicación es que la dimensión cultural o simbólica contribuye al balance sistémico general y como un segundo impacto, a la efectividad de una organización. En este enfoque, la cultura es usualmente definida como el pegamento que une y sostiene a la organización y expresa los valores, creencias e ideales que los miembros de la organización comparten. La cultura cumple varias funciones importantes, ya que otorga un sentido de identidad a los miembros de la organización y facilita la generación de compromisos a algo superior que a sí mismo.

Hay un punto de contacto entre estas dos formas de ver la cultura al afirmarse que las organizaciones que poseen una cultura fuerte pueden formar personalidades, miembros de la organización, con una combinación correcta de valores, creencias, símbolos, rituales, normas, filosofías, y otros factores culturales que la hagan más efectiva. Además mediante la combinación de estos enfoques, la cultura se puede

observar como un puente conceptual para el análisis de niveles micro y macro, así como un puente entre el comportamiento organizacional y las estrategias de las organizaciones (Smircich, 1983). Esta conceptualización de cultura como enfoque de análisis de la organización es desarrollada por Schein (1989, 1992) y retomada por Ott (1989) en términos de Zalpa (2002) y Hoy y Miskel (1996) según refieren Dávila y Martínez (1999) y se intenta operacionalizar en este trabajo.

La cultura de una organización no está presente desde el inicio de la misma, sino que se forma de una manera gradual. Según Sánchez et al., (2006), la cultura se va configurando a lo largo de la historia de la organización junto con la ayuda de los fundadores de la empresa. Además de los miembros de la organización, quien ayuda a crear una cultura dentro de la organización, es el líder o la persona capaz de influir en los miembros de una organización, tratando de que se cumplan las expectativas de la misma. Schein (1992) señala la importancia que los líderes de la organización sean capaces de resolver los conflictos que se presenten y sugieren que los mitos pueden ser de ayuda para entender el “porque” de la situación. Existen investigadores que han hecho notar los beneficios de un estilo de liderazgo democrático, así como la necesidad de dar un nuevo entrenamiento a los administradores, para enseñarles sobre “relaciones humanas”, y mostrarles que la naturaleza humana no es estrictamente mala (Schein, 1996).

En un tema relacionado, Louis (1980) sugiere que existen tres mecanismos mediante los cuales la cultura organizacional se incorpora a la organización:

- a) Sociológico. Es el grado en el cual las manifestaciones de cultura son compartidas a través de las subculturas existentes en la organización. Los cambios en la cultura organizacional provienen de arriba hacia abajo.
- b) Histórico. Cuando un paradigma cultural en especial permanece estable durante un largo tiempo.
- c) Artefactos. Cuando los elementos intangibles del paradigma cultural se convierten en artefactos visibles.

El autor menciona que mediante estas formas es posible entender como ha penetrado la cultura en la organización.

El paradigma cultural existente en la organización impacta distintos puntos clave en la misma, por lo cual Saffold (1988), menciona que la cultura afecta el clima laboral, el control del comportamiento, la formulación de estrategias, la eficiencia social, el aprendizaje organizacional, la integración, diferenciación y liderazgo, entre otros elementos. Denison y Mishra (1995), dicen que la cultura organizacional puede ser medida y relacionada con importantes resultados organizacionales.

## 2 La cultura según Schein

Schein planteó su definición de cultura en *Organizational Culture and Leadership*, que tuvo dos ediciones: 1986 y 1992. En este trabajo se toma la del último año.

Para Schein el estudio de la cultura requiere una perspectiva evolutiva (Schein 1992: 1) y la define como:

“Un patrón de supuestos básicos compartidos que el grupo aprende en la medida que resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna, que los ha trabajado lo suficiente para ser considerados como válidos y, por lo tanto, dignos de ser enseñados a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas” (Schein, 1992: 12).

Cabe señalar que para Schein por grupo se debe entender una organización entera o partes distinguibles y/o delimitadas de ésta. Sobre la base del concepto anterior, este autor propone tres niveles para su análisis<sup>9</sup> (Schein 1992: 16): Artefactos, valores aceptados y declarados y supuestos básicos (Schein, 1992: 16-27).

Artefactos. Son las estructuras y procesos organizacionales visibles. Incluye el ambiente físico de la organización. Estos fenómenos aunque son fáciles de observar, son más difíciles de descifrar, aunque nos dan claves para estudiar la cultura existente en la empresa.

---

<sup>9</sup> Para Schein el concepto nivel se refiere al grado en que el fenómeno cultural es visible al observador

Valores aceptados y declarados. Incluyen las estrategias, objetivos, filosofías (justificaciones adoptadas), que son validados por un proceso social compartido en la organización. Los valores aceptados y declarados predicen buena parte del comportamiento de sus miembros. Sin embargo, algunas veces pueden ser contradictorios entre sí, o del comportamiento observado. Esta es la razón de que en las organizaciones existan grandes áreas del comportamiento que, aparentemente, permanecen sin explicar. Los valores aceptados y declarados incluyen reglas y normas de comportamiento que pueden reflejar racionalizaciones y aspiraciones.

Supuestos básicos. Son aquellas medidas que han solucionado problemas de adaptación externa o de integración interna y que a fuerza de repetirse con éxito llegan a asumirse por los miembros de la organización en forma automática hasta convertirse en creencias, percepciones, pensamientos y sentimientos que de manera inconsciente son interiorizadas y tomadas como verdaderas por los miembros de la organización. Son la fuente última de los valores aceptados y declarados y los artefactos.

Cuando los valores no permiten explicar algunos patrones de comportamiento de grupos o áreas de la organización, se tiene que descubrir los supuestos básicos que integran la cultura organizacional para entenderlos y explicarlos. Si los integrantes de una organización comparten un supuesto básico de manera firme, cualquier comportamiento que se aleje del mismo, es considerado como no aceptable.

Los supuestos básicos de una organización no están sujetos, generalmente, al debate o la controversia, de manera que son muy difíciles de cambiar, lo que introduce estabilidad y permanencia a la organización. Mas aún, el conjunto de supuestos básicos tanto en el plano individual como en el grupal son mecanismos de defensa psicológica y cognoscitiva que permiten a la organización continuar funcionando. Los supuestos básicos se relacionan con aspectos fundamentales de la vida organizacional como: la naturaleza del tiempo y del espacio, la naturaleza humana y las actividades humanas, la naturaleza de la verdad y cómo es descubierta, la forma correcta en que los miembros de la organización deben relacionarse entre sí, la importancia relativa del

trabajo, la familia y el desarrollo personal, el papel del hombre y la mujer y la naturaleza de la familia, entre otros aspectos fundamentales (Schein, 1992: 26).

Schein resume señalando:

“La cultura de un grupo (organización) puede ser estudiada en estos tres niveles – el nivel de sus artefactos, el nivel de sus valores, y el nivel de sus supuestos básicos- . Si uno no descifra el patrón de supuestos básicos que puedan estar operando, no se sabrá como interpretar los artefactos correctamente o cuanta credibilidad dar a los valores aceptados y declarados. En otras palabras, la esencia de la cultura radica en el patrón de supuestos básicos subyacentes, y una vez que se comprende éste, se puede comprender fácilmente los otros niveles que son más superficiales y tratar apropiadamente con ellos” (Schein, 1992: 26).

En suma, para Schein la cultura organizacional se constituye por un patrón de supuestos básicos subyacentes e inconcientes, mientras que los artefactos y los valores son sus manifestaciones. De esta manera para Schein, normalmente el tratamiento de la cultura como variable se queda en el ámbito de los artefactos y los valores, es decir en las manifestaciones superficiales y observables de la cultura, pero no se llega al elemento que genera dichas manifestaciones: los supuestos básicos, que no son observables.

La conceptualización de Schein se consolidó al ser seguida y desarrollada por diferentes autores. De esta manera, Ott (1989), citado por Zalpa (2002: 17-19) retoma el concepto de Schein propuesto en 1986 y lo desarrolla. De igual manera Hoy y Miksel (1996) en términos de Dávila y Martínez (1999: 22) retoman la conceptualización de Schein (1992) estableciendo los tres niveles de este autor, pero llamando “normas compartidas” a los artefactos; “valores compartidos” a los valores aceptados y declarados y al tercer nivel “cultura como supuestos tácitos”. De esta manera, se puede establecer un acuerdo básico acerca de los desarrollos de Schein con los de otros autores, por lo que en este trabajo se toman como base para analizar el caso de La empresa.

### 3. Operacionalización y metodología

Como se vio anteriormente la cultura de una organización es esencialmente un conjunto de supuestos básicos no observables, por lo que aquí se tratará de hacer explícitos dichos supuestos. Este es un reto metodológico importante y va a contracorriente con las tradiciones en el estudio de la cultura organizacional. El mismo Schein (1992) señala que el mejor método para estudiar la cultura es el clínico y quienes estudian la cultura como metáfora, es decir quienes conciben a la organización como cultura aplican métodos etnográficos y cualitativos. Sin embargo, en este trabajo se pretende, conocer el conjunto de supuestos básicos de una organización mediante una encuesta tipo Likert, lo que parece ir contra la tradición.

Aquí se apuesta a convertir el conocimiento tácito (Polanyi, 1983; Nonaka y Takeuchi, 1999) que constituyen los supuestos básicos de la cultura de una organización en conocimiento explícito. En otras palabras, se asume que un cuestionario tipo Likert, ligado con la observación in situ y una serie de entrevistas con los principales actores organizacionales son, en su conjunto, un mecanismo lo suficientemente poderoso para traer a la superficie la cultura de la organización.

#### 3.1 Cuestionario tipo Likert

La mencionada encuesta parte de identificar como variables a los niveles de la cultura definidos por Schein. A dichas variables se les asignan dimensiones y a éstas se les asocia con indicadores que son las preguntas del cuestionario Likert. Esta encuesta es tomada sobre la base de la investigación realizada por Garmendia (1994) y consiste en un conjunto de ítems bajo la forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se solicita la reacción favorable o desfavorable de los individuos. Las respuestas de la encuesta están divididas en dos partes, una es donde se pregunta ¿Qué tan acuerdo esta con ...?, aquí se espera que el miembro de la organización de su opinión sobre los temas de cada una de las preguntas y la segunda es ¿Que tan importante es para ti?, con la que se trata de inferir la relevancia del indicador o tema para los miembros de la

organización. Con esto se podrá hacer explícito el pensamiento inconsciente sobre la forma en que perciben a la organización.

Las alternativas o puntos en la escala de Likert para esta encuesta, referente a la primera columna es la siguiente:

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo, ni en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

La escala establecida en la segunda columna es:

Muy importante

Importante

Más o menos importante

Poco importante

Nada importante

Para obtener las puntuaciones de la escala Likert, se suman los valores obtenidos respecto de cada frase. Se otorgan 5 puntos, (totalmente de acuerdo) a 1 punto (totalmente en desacuerdo) a cada una de las afirmaciones del cuestionario. Por otro lado, en la segunda columna la respuesta “muy importante” implica 5 puntos, mientras que “nada importante” es sólo 1 punto. Una vez contabilizados los puntos, se determina el promedio para cada uno de los apartados, también es posible obtener la media y la desviación estándar. De esta manera se elabora una escala de los valores

más importantes para la organización en las diferentes variables, dimensiones e indicadores investigados.

Una última consideración es que para la elaboración de este trabajo se utilizan los valores corporativos de la empresa, y no los valores personales de los directivos o de sus miembros. Los valores hacen referencia a conceptos acerca de estados o comportamientos deseados (Arciniega y González, 2002).

Cuadro 3.1 Descripción de niveles (variables) de la cultura organizacional

<b>Variable o nivel</b>	<b>Descripción</b>
Artefactos	Procesos y estructuras visibles en la organización (todo aquello que se puede ver, escuchar o sentir del grupo de estudio)
Valores aceptados y declarados	Son reglas y normas de comportamiento que guían a las acciones y juicios a través de situaciones específicas y tras metas inmediatas para determinar la naturaleza humana (Rokeach, 1973, 1979 en Arciniega y González, 2002). Incluyen las estrategias, objetivos, filosofías (justificaciones adoptadas), que son validados por un proceso social compartido en la organización
Supuestos básicos	Creencias compartidas por los miembros de la organización, es decir, la forma en como perciben la realidad en la que están inmersos.

Fuente: Elaboración propia con base en Schein (1992)

#### 4 Niveles o variables, dimensiones e indicadores

El siguiente cuadro muestra los distintos niveles para el análisis de la cultura organizacional así como su descripción corta. Se siguen los planteamientos de Schein (1992) y el modelo desarrollado por Arciniega y González (2002).

En el siguiente cuadro se muestran las dimensiones utilizadas para representar cada uno de las variables o niveles que identifican la cultura organizacional para su posterior aplicación en la empresa sujeto de estudio. Cabe señalar que en este trabajo no se estudia la tecnología ni los rituales o ceremonias.

Cuadro 3.2 Dimensiones para la operacionalización de la cultura organizacional

Variable	Dimensión
Artefactos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instalaciones.</li> <li>• Lenguaje utilizado por los miembros de la empresa.</li> <li>• Tecnología.</li> <li>• Uniforme (vestimenta).</li> <li>• Rituales o ceremonias.</li> <li>• Mitos.</li> </ul>
Valores aceptados y declarados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación.</li> <li>• Logro.</li> <li>• Conformidad.</li> <li>• Conocimiento.</li> <li>• Prestigio.</li> <li>• Estimulación</li> </ul>
Supuestos básicos	• Cuestiones del inconsciente, creencias, percepciones, sentimientos.

Fuente: Elaboración propia con base en Schein (1992) y Arciniega (2002)

#### 4.1 Operacionalización de la variable o nivel “Artefactos”

Como se menciona anteriormente los artefactos es la parte visible o el estado físico de la organización, para la obtención de información sobre esta variable la observación *in situ* es una herramienta fundamental, ya que permite analizar y descifrar el comportamiento existente entre los empleados de la empresa, como se da el lenguaje entre ellos, es decir, de manera formal o informal; si se crea un ambiente de confianza o de rigidez en el trato que se dan unos a otros, además cuestiones visibles como son: premios, recompensas, valores publicados, certificados publicados, entre otros. También se observa el lenguaje y la vestimenta que usan, si se utiliza algún tipo de uniforme o no.

El nivel de tecnología es un elemento clave para conocer la mentalidad de las personas que trabajan en la organización, ya que el hecho de contar con tecnología de punta, implica que sus miembros son personas preparadas y con alto conocimiento en la materia de su especialidad. La observación física de las instalaciones es otro punto importante ya que se puede, en principio, identificar cuestiones culturales mediante la existencia de una empresa con instalaciones modernas, limpias y agradables.

Cuadro 3.3 Indicadores que permiten el estudio de la variable “Artefactos”

<b>Dimensión</b>	<b>Indicadores</b>
Instalaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Considero que las condiciones físicas de mi área de trabajo son adecuadas</li> <li>✓ Existe limpieza en mi área de trabajo.</li> <li>✓ La ventilación y temperatura de mi área de trabajo son adecuadas.</li> </ul>
Lenguaje	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El lenguaje que utilizo con mi jefe es cordial.</li> <li>✓ El lenguaje que utilizo con mis compañeros de trabajo es cordial.</li> </ul>
Vestimenta	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Considero que es necesario el uso del uniforme dentro de la empresa.</li> <li>✓ Me gusta el uniforme que uso dentro de la empresa.</li> </ul>
Mitos	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Considero que los mitos familiares existentes en la empresa han influido en ella.</li> <li>✓ Conoce la historia sobre como se creó la organización.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

La finalidad de esta primera parte de la encuesta es conocer la opinión de los miembros de la empresa, referente a las dimensiones relacionadas con el nivel “artefectos”, y poder comparar así con algunos datos obtenidos de su observación.

Para complementar el cuestionario Likert se hace una revisión de documentos tales como organigramas, documentos que hacen mención de la misión, visión, objetivos de la organización, declaraciones públicas, diarios y revistas internos, decálogos, documentos de seguridad industrial, historias oficiales, documentos de propaganda, eslóganes, bases para otorgar premios y recompensas, fechas memorables, entre otros. Se parte de que estas fuentes documentales son productos culturales y que en ellos se encuentra, por lo tanto, impresa parte de la cultura de la organización, aunque sea sólo en sus aspectos oficiales.

#### 4.2 Operacionalización de la variable o nivel “Valores”

Para esta investigación se utilizan los valores corporativos de “la empresa”, es decir aquellos valores que se manejan en su interior, y no precisamente los valores familiares de los miembros o directivos, para esto se ha tomado en cuenta algunos de los diez tipos de valores propuestos por Schwartz (1992) en Arciniega y González (2002), que han servido como fundamentos para distintas investigaciones relacionadas con el tema (Arciniega y González, 2002). También se consideran los valores planteados por

Garmendia (1994), en un estudio comparativo entre tres empresas del sector informático. Se considera que la combinación de valores utilizados en ambas investigaciones proporciona un balance adecuado para este trabajo.

Según Arciniega y González (2002), el estudio de los valores así como su operacionalización ha cobrado una importancia significativa en las últimas décadas, a pesar de que no existe acuerdo en su definición, entre otros problemas. Una de las definiciones más aceptadas de valor es el dado por Rokeach (1973, 1979) quien señala que “el valor es un constructo hipotético que consiste en representar cognitivamente una necesidad o fin”. En otras palabras, los valores se identifican directamente como necesidades.

Los diez valores propuestos por Schwartz (1992) son:

1. **Autoridad:** Status social y prestigio, control y dominio sobre personas o recursos.
2. **Logro:** Éxito personal, demostrando ser competente a través de los estándares sociales.
3. **Hedonismo:** Placer y sensación grata por uno mismo.
4. **Estimulación:** Innovación y reto.
5. **Auto-dirección:** Elección independiente de actos y pensamientos, creación.
6. **Universalismo:** Comprensión, tolerancia, aprensión y protección del bienestar de toda la gente y de la naturaleza.
7. **Benevolencia:** Preservación y engrandecimiento del bienestar de la gente con la que esta frecuentemente en contacto.
8. **Tradicición:** Respeto, compromiso, aceptación de las costumbres e ideas que la tradición cultural o religión proveen.
9. **Conformidad:** Restricción a las acciones, inclinaciones e impulsos, que pudieran molestar o perjudicar a otros y cumplir reglas sociales o normas.
10. **Seguridad:** Armonía y estabilidad social en las distintas relaciones y consigo mismo.

Mientras que la investigación realizada por Garmendia (1994), intenta estudiar seis conjuntos de factores que forman *continuums*:

- a) Orientación a procesos vs. orientación a resultados.
- b) Orientación al empleado vs. orientación a tareas.
- c) Estilo parroquial vs. estilo profesional.
- d) Estilo de sistema cerrado vs. estilo sistema abierto.
- e) Control laxo vs. control rígido.
- f) Estilo normativo vs. estilo pragmático.

Sobre tales ejes se ubican a las organizaciones estudiadas, para así describir distintos rasgos culturales dentro de cada una de ellas. Una vez definidos los conjuntos de factores, el autor menciona 5 valores, los cuales son:

1. **Participación:** Una cultura fuerte hunde sus raíces en un sistema participativo de valores y objetivos, que hace de la organización algo parecido a un clan.
2. **Autorrealización:** Propone el enriquecimiento de tareas como fundamento del deseo de realización.
3. **Seguridad:** Factor clave en la explicación de las empresas excelentes.
4. **Conocimiento:** La formación y la valoración de ésta por parte del personal.
5. **Prestigio:** Importancia de sentirse parte de algo.

En este capítulo se toman una mezcla de ambas investigaciones, esperando obtener valores corporativos que muestren la realidad cultural existente en “la empresa”, es decir sus rasgos culturales. Dicha mezcla de valores es la siguiente:

1. Participación (Garmendia).
2. Logro (Schwartz).
3. Conformidad (Garmendia).
4. Conocimiento (Garmendia).
5. Prestigio (Garmendia).

## 6. Estimulación (Schwartz).

Los anteriores valores se desprenden de la selección previa de los planteados por Schwartz y Garmendia y confirmados en una serie de entrevistas con los principales actores de la organización. Predominan los valores postulados por Garmendia (1994) lo que tiene la ventaja de que se podrá conocer algunos de los ejes estudiados por este autor, mencionados anteriormente, así como conocer si estos valores que son considerados fundamentales son validados empíricamente en la empresa. En el cuadro 3.4, se puede observar los indicadores asociados con cada uno de los valores.

Cuadro 3.4 Dimensiones e indicadores asociados a la variable “Valores”

<b>Dimensión</b>	<b>Indicadores</b>
Participación	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cuando el personal tiene un problema concreto, puede discutirlo y resolverlo.</li> <li>✓ Negociamos decisiones que incumben a nuestro grupo de trabajo.</li> <li>✓ Los conflictos se solucionan por el ejercicio de la autoridad.</li> </ul>
Logro	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La compañía me ofrece muchas posibilidades de realización de mis objetivos profesionales.</li> <li>✓ Yo decido sobre mi propio trabajo.</li> <li>✓ En esta empresa se prefiere el trabajo en equipo.</li> <li>✓ Mi trabajo es reconocido y valorado por mis superiores.</li> </ul>
Conformidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mis esperanzas de promoción son buenas.</li> <li>✓ La empresa tiene ante sí un futuro comprometedor.</li> <li>✓ Cuando se toman decisiones, los empleados las consideran positivas para la empresa.</li> </ul>
Conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Los programas internos de capacitación y desarrollo han contribuido al mejor desempeño de mi trabajo.</li> <li>✓ Se imparten cursos de formación en esta empresa.</li> </ul>
Prestigio	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El prestigio de esta compañía se ve favorecido por los servicios que presta a la sociedad.</li> <li>✓ La gente me aprecia porque trabajo en esta empresa.</li> </ul>
Estimulación	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ En la organización se me trata con dignidad y respeto.</li> <li>✓ Siento que lo que hago en mi trabajo es algo realmente útil y valioso.</li> </ul>
Fuente: Elaboración propia	

#### 4.3 Operacionalización de la variable “Supuestos básicos”

Esta parte de la investigación es la más complicada ya que se trata de hacer explícito el conocimiento tácito del que se forma la cultura en la organización. Éste es el más subjetivo de los tres niveles o variables, ya que las creencias de las personas pueden ser inconscientes u intencionalmente ocultadas por los sujetos por temor a represalias o por no compartirlas con otros miembros de la organización. Se propone que la medición de los supuestos básicos se realice con las respuestas a la segunda parte de la encuesta Likert, es decir aquella relacionada con la importancia que los miembros de la organización dan a cada uno de los indicadores de las dimensiones asociadas a los niveles “artefactos” y “valores” ya que dichas respuestas muestran la visión que los integrantes tienen de su organización.

### 5 El caso de “La empresa”

Como se señaló anteriormente, se trata de identificar la cultura de “La empresa”, organización líder en el ramo de etiquetas impresas en el occidente de México.

Concretamente en lo que respecta a los niveles de cultura propuestos por Schein (1992) se busca:

- ❑ En relación con los artefactos: Obtener información sobre los aspectos más visibles que se encuentren en la organización, para poder así comprender los rasgos culturales de “La empresa”.

- ❑ En lo que respecta a los valores: Se pretende confirmar la identidad de los valores de la organización, con base en el marco planteado por los estudiosos mencionados anteriormente (Schwartz y Garmendia) y confirmar si efectivamente son los que se desprenden de la serie de entrevistas con los principales actores de la misma.

- ❑ Finalmente en lo relativo a los supuestos básicos: Se propone conocer la forma en que los miembros de la organización perciben a ésta.

## 5.2 Pregunta de investigación e hipótesis

Nuestra pregunta central de investigación es: ¿Es la cultura de una organización un determinante importante de su éxito y liderazgo en el mercado? Se argumenta que la existencia de una cultura fuerte dentro de la organización le permite generar su propia identidad y de esta manera le posibilita sobrevivir ante los cambios económicos, políticos, sociales y tecnológicos, presentes en el medio ambiente en que se desenvuelven.

Se sostiene que un conjunto de instrumentos metodológicos entre los que destacan la observación directa, la revisión de documentos, entrevistas semiestructuradas de final abierto y la aplicación de una encuesta tipo Likert para captar la percepción de los diferentes actores de la organización acerca de los tres niveles de la cultura planteados por Schein (1992), y respaldados por Dávila y Martínez (1996a) y Zalpa (2002) son necesarios y suficientes para analizar la cultura de una organización.

Se busca estudiar los artefactos, valores y supuestos básicos de “La empresa”, identificando sus rasgos culturales así como los principales actores que influyen en la cultura de la organización, lo que permitirá documentar la forma en la que se manifiestan los elementos culturales dentro de la empresa, identificar el tipo de cultura existente y deducir si la cultura de sus directivos permiten que esta empresa sea la líder del mercado en esta rama, además de contar con una identidad única.

Se ubicó una empresa líder en el mercado, buscando la relación existente entre este liderazgo y la eficacia de la organización, asumiendo la existencia de una cultura fuerte dentro de la misma. Esta empresa es de tamaño mediano, para poder contar con distintos niveles jerárquicos, que permitan observar la cultura de la empresa desde distintos ángulos. Cabe advertir que en esta capítulo únicamente se analizan los resultados de la encuesta a nivel agregado (dimensión), por lo que no se pretende probar de manera definitiva la hipótesis, sino sólo avanzar algunos elementos para su posterior comprobación.

### 5.3 La empresa

“La empresa”, es una organización dedicada a la fabricación de etiquetas autoadheribles, impresas en flexografía, serigrafía y offset, en banda angosta de la más alta calidad. Tiene presencia en el mercado nacional e internacional, ya que cuenta con socios en Chile y Brasil, con oficinas y planta de producción principales en dos ciudades del país.

Esta empresa fue fundada en Octubre de 1994 por miembros de una conocida familia empresarial del occidente de México y ha mostrado un crecimiento agresivo que le ha permitido tener un importante posicionamiento en el mercado nacional de etiquetas autoadheribles. “La empresa” cuenta con la más alta tecnología en su campo.

Inicia operaciones a principios de 1995 con únicamente 10 empleados, incluyendo personal de confianza, sindicalizado y dueños. Fue tan grande su éxito, que en el transcurso del año 1997, se integró un importante laboratorio farmacéutico como accionista de la compañía con una participación menor a la de la familia fundadora. Para fines de 2006, “La empresa” ocupa un lugar dentro de los tres principales proveedores de impresión de etiquetas autoadheribles a nivel nacional.

En un primer acercamiento, se percibe que “La empresa” cuenta con instalaciones modernas, con una fachada que refleja su identidad. Por ejemplo existen al exterior de la puerta principal seis palmeras alineadas en dos filas de tres, entre otros detalles distintivos. Este hecho diferencia a “La empresa” de la mayoría de las organizaciones de la zona en la que se ubica.

### 5.4 Resultados de la encuesta

En este apartado se presentan los resultados de la encuesta Likert a nivel de dimensión, quedando para un momento posterior el análisis a detalle de cada uno de los indicadores.

#### 5.4.1 Instalaciones de la empresa

La dimensión “instalaciones de la empresa” es la primera correspondiente a la variable “artefactos”. Existe un acuerdo fundamental acerca de las instalaciones de la empresa, pues un total de 72% (suma de las respuestas a totalmente de acuerdo o de acuerdo) de los miembros de la organización entrevistados muestra acuerdo con las instalaciones de la empresa.

En relación con la importancia que se le otorga a la dimensión “instalaciones de la empresa” el resultado es que existe prácticamente unanimidad, ya que el 96% de los miembros consideran que esta dimensión es “Muy importante” o “importante”:

Acuerdo acerca de la dimensión “instalaciones de la empresa”	%
Totalmente de acuerdo	28
De acuerdo	44
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10
Desacuerdo	13
Totalmente en desacuerdo	4
No aplica / no contestó	1
Total	100

Importancia de la dimensión “instalaciones de la empresa”	%
Muy importante	66
Importante	30
Mas o menos y importante	2
Poco importante	1
Nada importante	0
No aplica / no contestó	1
Total	100

#### 5.4.2 Lenguaje

Esta dimensión que también se asocia con la variable “artefactos” y también el acuerdo es muy alto (88% entre “totalmente de acuerdo” y “de acuerdo”). En relación con la importancia de la dimensión lenguaje, 94% de los encuestados consideran que es o “Muy importante” o “Importante” por lo que el lenguaje es un elemento fundamental de la cultura en La empresa.

Acuerdo acerca de la dimensión “lenguaje”	%
Totalmente de acuerdo	48
De acuerdo	40
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6
Desacuerdo	3
Totalmente en desacuerdo	2
No aplica / no contestó	1
Total	100

Importancia de la dimensión “lenguaje”	%
Muy importante	63
Importante	31
Mas o menos y importante	2
Poco importante	1
Nada importante	0
No aplica / no contestó	3
Total	100

### 5.4.3 Vestimenta

Esta dimensión también se asocia con la variable “artefactos”. En este punto el acuerdo aunque sigue siendo alto, es inferior al de la dimensión “lenguaje”. En este caso 67% de los miembros de la organización están “totalmente de acuerdo” o de “acuerdo”. En forma correlativa, una buena parte de los integrantes de la organización consideran que es una dimensión importante (71%).

Acuerdo acerca de la dimensión “vestimenta”	%
Totalmente de acuerdo	35
De acuerdo	32
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	20
Desacuerdo	6
Totalmente en desacuerdo	3
No aplica / no contestó	4
Total	100

Importancia de la dimensión “vestimenta”	%
Muy importante	35
Importante	36
Mas o menos y importante	17
Poco importante	5
Nada importante	2
No aplica / no contestó	5
Total	100

### 5.4.4 Mitos

En esta dimensión predomina la indiferencia y el no acuerdo, pues entre ambas suman 57%, por lo que los mitos son no una fuerza poderosa, mucho menos unánime que una o ligue a los miembros de la organización.

Sin embargo, entre los que están de acuerdo, predominan los que consideran importante esta dimensión de la cultura en la organización (50%), por lo que aunque no existe un acuerdo muy extendido acerca de los mitos de la organización, para aquellos que los comparten son muy importantes.

Acuerdo acerca de la dimensión “mitos”	%
Totalmente de acuerdo	11
De acuerdo	27
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	28
Desacuerdo	18
Totalmente en desacuerdo	11
No aplica / no contestó	5
Total	100

Importancia de la dimensión “mitos”	%
Muy importante	16
Importante	34
Mas o menos y importante	22
Poco importante	16
Nada importante	6
No aplica / no contestó	6
Total	100

#### 5.4.5 Participación

Esta es la primera dimensión asociada con la variable o nivel “valores”. Como se señaló anteriormente, esta dimensión integra un número importante de indicadores, por lo que los resultados agregados no son muy representativos, pero por razones de espacio no se pueden dar resultados por indicador. En esta dimensión, las opiniones se encuentran divididas, pues el 46% esta en algún grado de acuerdo, mientras que 33% se manifiesta en algún grado de desacuerdo. Aunque un resultado más preciso debe obtenerse del análisis indicador por indicador.

En relación con la importancia de la dimensión “participación” predominan aquellos que opinan que es importante en algún grado (54%) por sobre aquellos que no lo consideran importante (32%). De manera que la participación es un valor fundamental para “La empresa”.

Acuerdo acerca de la dimensión “Participación”	%
Totalmente de acuerdo	17
De acuerdo	29
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	18
Desacuerdo	18
Totalmente en desacuerdo	15
No aplica / no contestó	3
Total	100

Importancia de la dimensión “Participación”	%
Muy importante	29
Importante	25
Mas o menos y importante	10
Poco importante	17
Nada importante	15
No aplica / no contestó	4
Total	100

#### 5.4.6 Logro

Esta dimensión también se asocia a la variable “valores”. Como en el caso de la dimensión participación el número de indicadores asociados a “logro” es demasiado grande para ser representativo, por lo que en un trabajo posterior se tendrá que analizar cada uno de ellos. Existe un predominio de quienes están de acuerdo con esta dimensión (54%) que quienes no lo están (25%), por lo que lo que esta dimensión se considera importante. Esta dimensión es considerada importante por la gran mayoría de los participantes de la organización (74%), en contraste con el 15% que no la considera importante.

Acuerdo acerca de la dimensión "logro"	%
Totalmente de acuerdo	16
De acuerdo	38
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	18
Desacuerdo	16
Totalmente en desacuerdo	9
No aplica / no contestó	3
Total	100

Importancia de la dimensión "logro"	%
Muy importante	39
Importante	35
Mas o menos y importante	7
Poco importante	9
Nada importante	7
No aplica / no contestó	3
Total	100

#### 5.4.7 Conformidad

La dimensión conformidad también esta asociada a la variable "valores". Con relación a esta dimensión, la mayoría de los integrantes se muestra en acuerdo (57%), en contraste con el 22% que se muestra en algún grado de desacuerdo. En lo que respecta a la dimensión conformidad una gran mayoría de los miembros de la organización la consideran importante o muy importante (81%), mientras que únicamente 7% la consideran poco a nada importante. Por lo tanto ésta es una dimensión muy relevante para la organización.

Acuerdo acerca de la dimensión "Conformidad"	%
Totalmente de acuerdo	19
De acuerdo	38
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	19
Desacuerdo	14
Totalmente en desacuerdo	8
No aplica / no contestó	2
Total	100

Importancia de la dimensión "Conformidad"	%
Muy importante	41
Importante	40
Mas o menos y importante	9
Poco importante	4
Nada importante	3
No aplica / no contestó	3
Total	100

#### 5.4.8 Conocimiento

La dimensión "conocimiento" también es parte de la variable o nivel "valores". En esta dimensión también predomina el acuerdo (66%) en contraste con el desacuerdo (17%), por lo que es una dimensión importante para la organización. En lo que respecta a la importancia dada a ésta dimensión los miembros de la organización manifestaron que es importante en una gran proporción (91%), mientras que únicamente el 1% lo consideró poco a nada importante.

Acuerdo acerca de la dimensión “conocimiento”	%
Totalmente de acuerdo	25
De acuerdo	41
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	16
Desacuerdo	11
Totalmente en desacuerdo	6
No aplica / no contestó	1
Total	100

Importancia de la dimensión “conocimiento”	%
Muy importante	52
Importante	39
Mas o menos y importante	6
Poco importante	1
Nada importante	0
No aplica / no contestó	1
Total	100

#### 5.4.9 Prestigio

La dimensión prestigio se asocia a la variable “valores” y a su vez se integra por una serie de indicadores. En este caso el acuerdo es relativamente bajo, ya que únicamente el 42% de los integrantes de la organización muestra algún grado de acuerdo, mientras que 36% se manifiesta indiferente y sólo el 19% expresa algún grado de acuerdo. Correspondiendo al grado de acuerdo la importancia de la dimensión “prestigio” es compartida por el 46% de los participantes mientras que al resto lo califica como “más o menos importante” (21%) o poco a nada importante (29%). De acuerdo con los anteriores resultados, esta dimensión no tiene gran relevancia en el contexto de la organización.

Acuerdo acerca de la dimensión “prestigio”	%
Totalmente de acuerdo	14
De acuerdo	28
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	36
Desacuerdo	11
Totalmente en desacuerdo	8
No aplica / no contestó	3
Total	100

Importancia de la dimensión “prestigio”	%
Muy importante	16
Importante	30
Mas o menos y importante	21
Poco importante	19
Nada importante	10
No aplica / no contestó	4
Total	100

#### 5.4.10 Estimulación

La última dimensión considerada en este trabajo es “estimulación” asociada a la variable o nivel “valores”. En esta dimensión existe un acuerdo de la mayor parte de los integrantes de la organización, pues el 70% muestra un alto grado de acuerdo acerca de la misma, mientras que sólo existe un 15% en desacuerdo. Por tanto esta dimensión

es relevante para la organización. Finalmente un gran porcentaje considera a esta dimensión muy importante o importante (92%), mientras que sólo 2% lo considera poco o nada importante, por lo que ésta es una dimensión fundamental para la organización.

Acuerdo acerca de la dimensión "estimulación"	%
Totalmente de acuerdo	33
De acuerdo	37
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	15
Desacuerdo	8
Totalmente en desacuerdo	7
No aplica / no contestó	0
Total	100

Importancia de la dimensión "estimulación"	%
Muy importante	58
Importante	34
Mas o menos y importante	4
Poco importante	1
Nada importante	1
No aplica / no contestó	2
Total	100

## 6 Conclusiones y comentarios finales

En este capítulo se hace explícita la cultura de una empresa mediana mexicana dedicada a la elaboración de etiquetas autoadheribles y líder en su rama de actividad. Se desarrolla un marco teórico básico que relaciona los conceptos de cultura y organización en sus dos principales vertientes: la cultura como variable y la cultura como metáfora fundamental y se plantea la propuesta por Schein (1992) como la definición a aplicar y medir en "La empresa".

Este autor propone tres niveles para analizar la cultura de una organización: Artefactos, valores adoptados y declarados y supuestos básicos. Schein remarca que la cultura propiamente dicha es el patrón de supuestos básicos subyacentes, mientras que los artefactos y los valores son sus manifestaciones, aunque no la cultura misma. Relacionando el planteamiento de Smircich (1983) con el de Schein, se deduce que el estudio de la cultura como variable se restringe a los artefactos y los valores, es decir en las manifestaciones observables de la cultura, pero no se llega al elemento que genera dichas manifestaciones: los supuestos básicos, que no son observables.

Por lo anterior se considera que la aplicación de una serie de instrumentos metodológicos como las encuestas Likert, las entrevistas semiestructuradas con los principales actores de la organización, la observación directa y el análisis de documentos de la empresa tiene la capacidad de traer a la superficie el patrón de supuestos básicos que constituyen la cultura de la organización. En otras palabras se apuesta a convertir el conocimiento tácito que integra la cultura, en conocimiento explícito (Polanyi, 1983; Nonaka y Takeuchi, 1999) mediante este conjunto de herramientas metodológicas. Cabe aclarar que ese sentido, el contenido de este trabajo es el inicio de un proyecto más amplio, presentándose aquí un primer paso.

La encuesta Likert parte de identificar como variables a los niveles de la cultura definidos por Schein. A las variables se les asignan dimensiones y a éstas se les asocia con indicadores que son las preguntas del cuestionario Likert. Las respuestas de la encuesta están divididas en dos partes, una es donde se pregunta ¿Qué tan acuerdo esta con ... ?, aquí se espera que el miembro de la organización de su opinión sobre los temas de cada una de las preguntas y la segunda es ¿Qué tan importante es para ti ... ?, con la que se trata de inferir la relevancia del indicador o tema para los miembros de la organización. Con la primera parte se pretende detectar los artefactos y variables de la organización y con la segunda se busca detectar los supuestos básicos, que integran la cultura de la organización.

De acuerdo con los resultados anteriores, las dimensiones fundamentales del nivel “artefactos” son: “instalaciones de la empresa”, “lenguaje” y en menor medida “vestimenta”. Los mitos no parecen formar parte importante de este nivel de la cultura. Del nivel de valores las dimensiones más importantes son: “estimulación”, “conocimiento”, “conformidad” y “logro” las dimensiones “participación” y “prestigio” no parecen, en principio ser valores relevantes. En lo relativo al nivel “supuestos básicos” los más importantes son: “Instalaciones de la empresa”, “lenguaje” por el lado de los artefactos y “estimulación”, “conocimiento”, “conformidad” y “logro” en lo que respecta a los valores compartidos.

<b>Nivel artefactos</b>	Acuerdo (%)	Importancia (%)
Dimensión “instalaciones de la empresa”	72	96
Dimensión “lenguaje”	88	94
Dimensión “vestimenta”	67	71
Dimensión “mitos”	38	50
<b>Nivel Valores</b>		
Dimensión “participación”	46	54
Dimensión “logro”	54	74
Dimensión “conformidad”	57	81
Dimensión “conocimiento”	66	91
Dimensión “prestigio”	42	46
Dimensión “estimulación”	70	92

Finalmente cabe aclarar que algunas de estas dimensiones están integradas con un número amplio de indicadores, por lo que los resultados agregados pierden representatividad en cierta medida. Otra aclaración pertinente es que los “supuestos básicos” detectados mediante la encuesta Likert son un punto de partida para confirmarlos mediante otros instrumentos metodológicos como el análisis clínico planteado por Schein (1992).

## Bibliografía

- Alvesson, M. (1993), *Cultural perspectives on organizations*. Cambridge, England: CUP.
- Arciniega L. y González, (2002), "Valores individuales y valores corporativos percibidos: una aproximación empírica". *Revista de Psicología Social Aplicada*, 2 (1): 41-60.
- Barney Jay B. (1986), "Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage?". *The Academy of Management Review*, 11: (3): 656-665.
- Dávila A., y Martínez, N. (1999), *Cultura en organizaciones latinas*, México: Siglo XXI editores, ITESM.
- Dávila A., y Martínez, N.(1999a), "Un acercamiento crítico al concepto de cultura organizacional: Implicaciones para su estudio en organizaciones latinas". *Cultura en organizaciones latinas*, Siglo XXI editores, ITESM: México, pp. 17-43
- Deal, T. y Kennedy, A. (1982), *Corporate Cultures*, Addison-Wesley: Reading, MA.
- Denison, Daniel R, Mishra Aneil K. (1995), "Toward a Theory of organizational culture and effectiveness". *Organization Science*, 6 (2): 204-223.
- Garmendia, José A (1994), "*Tres Culturas: Organización y recursos humanos*", ESIC editorial: España.
- Hoy, W. K. y C. G. Miskel (1996), *Educational administration: Theory, research and practice*. 5ª Ed., McGraw Hill: San Francisco.
- Jiménez, Alfonso (2005), *La gestión adecuada de personas*. Ediciones Díaz de Santos: México.
- Louis, M.R., (1980), "Surprise and sensemaking: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings". *Administrative Science Quarterly*, 28: 226-250.
- Mayo, Elton (1972), *Problemas humanos de una civilización industrial*. Editorial Nueva Visión: Buenos Aires.
- Nonaka, Ikujiro y Hirotaka Takeuchi (1999), *La organización creadora de conocimiento*. Oxford University Press: México.
- Ott, Steven J. (1989). *The Organizational Culture Perspective*, Brooks/Cole Publishing Company: Pacific Grove, Ca.
- Peters, T., y Waterman, R., (1982), *In search of excellence: Lessons from America's best run companies*. Harper and Row: New York.
- Polanyi, Michael (1983). *The Tacit Dimension*; Gloucester: Massachussets.
- Roethlisberger, Fritz J y William J. Dickson, (1976), *Management and the Worker*, Harvard University Press: Cambridge. Edición original 1939.

- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. The Free Press: New York.
- Rokeach, M. (1979). *Understanding human values: Individual y societal*. The Free Press: New York
- Saffold, Guy S. (1998), "Culture traits, strength and organizational performance: Moving beyond "Strong" Culture". *The Academy of Management Review*, 13 (4): 546-558.
- Sánchez José C, Tejeno Blanca, Yurrebaso Amaia y Lanero Ana (2006), "*Cultura organizacional: Desentrañando vericuetos*". *Revista de Antropología Iberoamericana*, 1 (3): 380-403.
- Schein Edgar (1992). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass: San Francisco.
- Schein Edgar (1996), "Culture: The missing concepts in organization studies". *Administrative Science Quarterly*, 41 (2) Anniversary Issue: 229-240.
- Smircich Linda (1983), "Concepts of Culture and Organizational Analysis". *Administrative Science Quarterly*, 28 (3): 339-358.
- Soria Romo, Rigoberto y Rosalinda Gámez Gastélum (2006), "Cultura y organización: Fuentes, trayectoria y una propuesta conceptual". *Gestión Pública y Empresarial*, 5 (9): 37-64. CUCEA, Universidad de Guadalajara.
- Schwartz, S. H. (1992), "Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries". *Advances in Experimental Social Psychology*, 25: 1-65.
- Wilkins, Alan y Ouchi, W., (1983), "Efficient cultures: Exploring the relationships between culture and organizacional performance". *Administrative Science Quarterly*, 28: 468-481.
- Wilkins Alan L., y Dyer W. Gibb (1988), "Toward Culturally Sensitive Theories of Culture Change". *The Academy of Management Review*, 13 (4): 522-533.
- Zalpa Genaro (2002), "La cultura en las organizaciones empresariales". *Estudios sobre las Culturas Contemporáneas*, Época II, VIII (15): 9-33.

## Capítulo 4

### Emprendurismo en mujeres, cooperativismo y cultura organizacional: desarrollos teóricos y evidencia empírica

Por Dhalia Cortés Soriano, Celina López Mateo, Neyra Gisela Ortiz Carrales y  
Aimée Pérez Esparza \*

#### Introducción

Dentro del marco social que representa la mujer adulta con escasa formación profesional se observa que las organizaciones que comparten la filosofía de cooperativismo y apoyo mutuo son más atractivas para emprender nuevas actividades económicas que mejoren la calidad de vida estimulando su desarrollo personal y social.

Se presenta un estudio dentro de una organización conformada por nueve mujeres, quienes después de tomar un taller sobre herbolaria y farmacia natural decidieron incursionar en el negocio de la medicina natural. Después de cuatro años, la empresa ha sobrevivido pese a los distintos problemas administrativos a los que se enfrentan las empresas en sus inicios.

Dentro de este grupo de emprendedoras se observan claramente los lineamientos de la cultura organizacional que prevalece al interior de la empresa, basada fundamentalmente en los valores, creencias y filosofía que las fundadoras –religiosas católicas- han inducido; la teoría argumenta que los líderes morales son los que encauzan el tipo de cultura organizacional que rige las actividades, siendo la identidad uno de los factores clave para mantener integradas a las socias.

---

\* Maestras en Negocios y Estudios Económicos del Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad de Guadalajara, adscrita al Padrón Nacional de Posgrado de CONACYT

El trabajo se estructura en tres partes: aspectos de revisión de literatura sobre los ejes centrales de la investigación –emprendurismo en mujeres, cooperativas y cultura organizacional-, metodología y evidencia empírica encontrada en una empresa.

## 2 Emprendurismo

El emprendurismo es un tema que ha sido ampliamente documentado pero que hasta la fecha pocas generalizaciones se han establecido que permitan hablar de una teoría sólida al respecto; Busenitz *et al.* (2003) señalan que la falta de delimitación de fronteras epistemológicas e intercambio –comunicación entre la entidad y su entorno, así como entre sus miembros- son las principales limitantes para brindar legitimidad al campo de estudio.

Por su parte Andrade y Fernández (1999) consideran que esta falta de consistencia se deriva de una concepción restringida de los términos, pues se alude indistintamente a la capacidad empresarial que a la emprendedora de tal forma que se ha asumido que el género es el empresario y la clase es el emprendedor; es por esta razón que el presente apartado iniciará el análisis de este tema a partir de una definición clara de los términos emprendedor y perfil emprendedor; posteriormente se particularizará el fenómeno desde la perspectiva de género pues el emprendurismo en mujeres presenta rasgos propios.

### 2.1. Emprendedor: Conceptos y Perfil

Hisrich et al. (1989) señalan que desde la perspectiva personal existen tres elementos clave en la definición de emprendurismo; se habla de un tipo de comportamiento que incluye: i) toma de iniciativas, ii) organización y reorganización de mecanismos sociales y económicos para girar recursos y situaciones a cuenta práctica y iii) aceptación de riesgo o falla, y consideran que las nociones centrales que cualquier definición de emprendedor debe contener son la innovación, organización, creación, bienestar y toma de riesgos.

Las primeras construcciones -formuladas con base en los rasgos- trataron de explicar el comportamiento emprendedor a través de características personales y psicológicas del empresario, perspectiva que fue ampliamente investigada en la década de los sesentas del Siglo XX; otra vertiente ha consistido en hacer un inventario de características personales y de situación, que abarca intereses, motivación, historia y situación personal, conocimientos y experiencia (Andrade y Fernández, 1999).

Hisrich (1989) concluye a este respecto que no existe tal cosa como un “verdadero perfil emprendedor” si no que los empresarios provienen de una amplia variedad de orígenes educativos, situaciones familiares y experiencias laborales; esta observación confirma la influencia del tiempo, el ambiente, de la organización y del comportamiento, complementadas por un carácter circunstancial (Andrade y Fernández, 1999).

Rodrigo Varela (1991, citado por Andrade y Fernández, 1999) presenta una relación de doce estudios sobre características del empresario. Las evidencias de estos trabajos coinciden en los siguientes rasgos:

- Carácter tenaz y perseverancia en el propósito
- Capacidad para determinar el riesgo inherente al proyecto
- Independencia y autonomía
- Liderazgo

A lo anterior agregan, que además de esos rasgos se requiere de madurez, experiencia, conocimientos y capacidad para el trabajo duro a fin de alcanzar el éxito.

Otras propuesta que enumera los rasgos y actitudes correspondientes a un perfil emprendedor es la de Carrier (1992, citado por Andrade y Fernández, 1999) en la cual integra seis características: necesidad de logro y éxito, creatividad e iniciativa, toma de riesgos e identificación de objetivos, confianza en si mismo y audacia, necesidad de independencia, de autonomía, motivación y energía.

Hisrich (1989) por su parte propone otra subdivisión de rasgos y los agrupa en tres categorías: sentimientos emprendedores, contexto y características del emprendedor y

motivación. En la categoría de sentimientos emprendedores incluye el locus de control, necesidades de independencia y reconocimiento y propensión al riesgo; por su parte en contexto y características del emprendedor incorpora al análisis el ambiente familiar de la niñez, la educación, valores personales, edad e historia laboral; y por último en lo que respecta a la motivación solo plantea que las motivaciones para iniciar un proyecto pueden ser amplias e incluso variar entre géneros; la postura de este autor se flexibiliza respecto a la anterior al enfatizar que no es apremiante que un individuo cuente con estas características para ser emprendedor, si el emprendedor se hace, entonces pues deja abierta la posibilidad a la confirmación de la idea que establece que la pasión por la idea y el deseo de éxito son los ingredientes más importantes para el éxito empresarial.

## 2.2. Emprendurismo en Mujeres

Estudios recientes han demostrado que el proceso de creación de nuevas empresas es fundamental en la generación de empleos, innovación y el crecimiento económico. No obstante, la participación femenina es muy limitada, aproximadamente el 9.9% de los fundadores de empresas en América Latina son mujeres (Kantis, et al., 2002). Existen diversos estudios que señalan la menor propensión de las mujeres a participar en iniciativas empresariales como el de Reynolds (2000).

Los grandes cambios sociales, culturales, económicos, tecnológicos y laborales han modificado sustancialmente la vida de las personas y sobre todo de las mujeres en este último siglo. El aumento de la esperanza de vida, su mayor nivel promedio de educación y la tendencia a tener menos hijos son factores que han influido en la creciente participación laboral de las mujeres (Daeren, 2000).

De acuerdo a la Organización Internacional del Trabajo (OIT), las mujeres empresarias latinoamericanas cuentan con las siguientes características (*Ibíd*: 8):

- Son de edad media, mayor de 35 años, aunque cada vez más jóvenes, sobre todo las ejecutivas.

- Son casadas, con hijos, aunque entre las ejecutivas jóvenes prevalecen las solteras o casadas sin hijos, además de haber un considerable número de mujeres separadas.

- Tienen niveles educativos altos, con grados universitarios.

- Dedican más de 48 horas semanales al trabajo empresarial y dedican menos de 30 horas semanales a las tareas del hogar.

- Son dueñas/socias de empresas micro, pequeñas y medianas – en su gran mayoría (un 70%) –. El acceso a las pymes todavía es predominantemente el resultado de una herencia familiar aunque aumenta la tendencia de crear empresas propias, muchas veces después de una experiencia laboral como ejecutiva.

- La antigüedad de sus empresas es menor a diez años y un porcentaje significativo menor de cinco años.

- Tienen una estrategia empresarial caracterizada por su apertura a las innovaciones, sobre todo con respecto a cambios en la organización y en las relaciones laborales, siendo menor en cuanto a innovaciones tecnológicas.

- Los aspectos favorables relativos de su trabajo, que destacan las mujeres empresarias, son: la gran satisfacción que les proporciona su trabajo, ya que les permite realizarse profesionalmente y auto-afirmarse; su preparación educacional y académica, el estímulo de la familia y del esposo son factores clave para desarrollarse como empresarias.

- Las dificultades que experimentan son la falta de experiencia y formación empresarial, la escasa actualización e información en temas económicos y financieros, barreras en el acceso a fuentes financieras y redes de comercialización, falta de confianza en sí mismas y obstáculos con que se topan por prejuicios sociales vinculados al “ser mujer”. Pocas veces mencionan espontáneamente el tema de la conciliación de su actividad empresarial con el trabajo doméstico como una limitación. No obstante, cuando se pregunta explícitamente sobre el tema de las responsabilidades familiares, las mujeres empresarias indican que interfieren con su labor profesional y que son una fuente constante de preocupación y estrés. Sin embargo, manejan las exigencias de la vida familiar y los problemas que surgen gracias a una minuciosa

planificación, una gran capacidad de gestión y organización, además de la disponibilidad del servicio doméstico.

- Su participación gremial es considerada baja y los factores que limitan el acceso de las mujeres al gremio son sus responsabilidades familiares, la falta de tiempo, y la falta de estímulo e información por parte de las organizaciones empresariales.

Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2001), de acuerdo a diversas investigaciones realizadas en Reino Unido y EUA, el estilo de administración de las mujeres se basa en la importancia de escuchar y las relaciones humanas, así como diferentes metas, entre las que destaca el balance adecuado entre la vida familiar y profesional. Asimismo, en un estudio realizado en Dinamarca, entre las motivaciones para iniciar un negocio se encuentran el deseo de independencia, la necesidad de un nuevo reto, la posibilidad de una mejor planificación de las horas de trabajo y una mejor combinación de trabajo y familia.

Por su parte, de acuerdo a la OIT (2002), las mujeres han demostrado su capacidad y sus habilidades para dirigir una empresa. Ellas cuentan con características muy específicas que han desarrollado a largo de su formación y asignación de tareas familiares, por lo que se proyecta como una emprendedora eficaz y una empresaria prudente, eficiente y competitiva. Las ventajas potenciales que tienen las mujeres son:

- Formalidad en el cumplimiento de compromisos.
- Decisiones con perspectiva a largo plazo.
- Cumplimiento de obligaciones laborales.
- Prudencia en la asunción de riesgo.
- Experiencia y capacidad en la administración de recursos.
- Capacidad de concretar iniciativas de colaboración.

El fenómeno adquiere dimensiones diferentes al integrar al análisis el trabajo colectivo de mujeres emprendedoras, a continuación se presenta un apartado que permitirá integrar el marco general en el cual se inserta el caso de estudio de este trabajo, a decir, una cooperativa de trabajo integrada por mujeres.

### 3 Empresas cooperativas

En este apartado se presenta las generalidades de la cooperativa como empresa social, particularmente se estudia desde el enfoque como alternativa de organización para mujeres emprendedoras.

El cooperativismo surge como un movimiento social con la autogestión como respuesta a necesidades económicas y tiende en general a elevar el nivel de vida de los participantes (Eguía, 1994) lo que impacta positivamente en el desarrollo local donde se instala la cooperativa.

La clasificación de las entidades de Economía Social subdivide el sector en dos grupos: sector empresarial y de mercado y sector de no mercado o de instituciones sin fines de lucro (Ribas y Sajardo, 2005); de tal forma que el estudio de las cooperativas, en tanto empresa social, se inserta en el cuerpo teórico de la economía social, sin embargo Abello (2005) aclara que algunos académicos enfatizan que:

[...] el cooperativismo no es la única forma de expresión de la economía solidaria, ni esta última tampoco abarca a plenitud el tema del cooperativismo (ya que sigue manteniéndose como una estructura independiente a pesar de que el sector solidario haya absorbido algunas de sus instituciones y modificado algunas de sus normas), por lo cual debe existir armonía entre estos dos términos, pero no unidad.

Así pues, como primer paso avanzaremos brindando una definición de cooperativa. De acuerdo a la Alianza Cooperativa Internacional en 1995 en la Declaración sobre Identidad Cooperativa ésta se conceptualiza como una asociación autónoma de personas que se han unido en forma voluntaria para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales en común mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática. En la Declaración sobre la Identidad Cooperativa y en los Estatutos de la Alianza Cooperativa Internacional aprobados el 15 de septiembre de 1997 aparecen definidos los principios cooperativos (principios rectores) mediante los cuales las cooperativas ponen en práctica sus valores intrínsecos. Dichos principios cooperativos rigen (al menos en teoría) el funcionamiento de las cooperativas (Ribas y Sajardo, 2005).

En las cooperativas el nexo de unión entre los socios y la motivación que les conduce a asociarse constituyendo la empresa es la ayuda mutua a diferentes niveles: económico, social y cultural. Todos los socios contribuyen equitativamente al capital de la cooperativa que es administrado entre todos y su organización esta regida por la asamblea general de socios al cual periódicamente le rinden informes los consejos de vigilancia y administración.

Los socios cooperativistas, además de obtener beneficios de carácter económico, disfrutan de otras ventajas como son promover el desarrollo del entorno, de la comunidad en la que ejerce su actividad la cooperativa o los beneficios añadidos de colaborar con otras cooperativas para potenciar dichos efectos (Ribas y Sajardo, 2005).

La función social de la cooperativa se constata a través de estudios empíricos, Díaz (2000) señala que en trabajos anteriores se han enlistado entre los principales móviles para la creación de cooperativas la falta de trabajo, motivos ideológicos y un medio para obtener mejores condiciones de mercado; al someter a prueba dichos resultados por medio de un estudio realizado a una muestra de treinta y seis empresas cooperativas una de las conclusiones centrales revela que el obtener un puesto de trabajo es la principal motivo.

### 3.1. Las mujeres y el cooperativismo

En los párrafos anteriores se señalaba la generación de fuentes de trabajo como un importante detonante para la generación de cooperativas, en este sentido es necesario considerara que diferentes estudios dan cuenta de la situación de desventaja de la mujer en el terreno laboral, caracterizada por tasas menores de ocupación, salarios inferiores, mayores dificultades para acceder y promocionar en el mercado laboral por cuenta ajena y dificultades adicionales del orden social tales como el sostenimiento de la unidad familiar. En suma, el empleo femenino es claramente inferior al masculino, tanto desde el punto de vista cuantitativo como desde la calidad de la ocupación. El escaso atractivo que el mercado laboral presenta para las mujeres puede explicar el papel que el autoempleo puede desempeñar al respecto (Nieto, 2006).

La evidencia muestra que las cooperativas son instrumentos valiosos para la integración laboral y social de determinados colectivos en situación de exclusión. Las cooperativas reportan ventajas significativas en el ámbito de la creación y mantenimiento del empleo (Ribas y Sajardo, 2005). Por ello las mujeres en las cooperativas encuentran una oportunidad para el desarrollo de su faceta laboral no solo como trabajadoras asalariadas, si no también a través de la creación o participación directa en la empresa, permitiéndoles llevar a cabo iniciativas empresariales únicas que responden a sus necesidades y a las de su entorno.

Apelqvist (1996:38) apunta las semejanzas existentes entre los valores cooperativos y la forma en que las mujeres conceptualizan el trabajo. La autora comenta que.

“las culturas femeninas se caracterizan por la autoayuda, la confianza en sí mismo, la democracia, la igualdad, la equidad y la solidaridad. Las mujeres creen en los valores éticos de la honestidad, apertura, responsabilidad social y preocupación por los demás, actúan invariablemente de acuerdo a ellos”.

### 3.2. Evidencia empírica: Mujeres emprendedoras y empresas cooperativas

Se puede afirmar que las cooperativas se configuran como un espacio adecuado para el desarrollo profesional de las mujeres; la cooperación permite que las mujeres se ganen la vida en un mundo en el que se ven más afectadas que los hombres por la pobreza y el desempleo.

En el estudio de Ibargüen (2006) sobre una cooperativa rural enfocada a la elaboración de productos herbolarios en el estado de Veracruz, la autora parte de dos enfoques o aproximaciones al fomento de micro empresas femeninas; el de mercado y el concerniente al empoderamiento (*empowerment*). En el primero, el apoyo ha consistido en estimular las capacidades empresariales individuales de las mujeres en virtud de lograr crecimiento económico y solucionar problemas de pobreza. Este tipo de iniciativas tienen como objetivo aquellas mujeres más aptas para convertirse en empresarias exitosas en sectores dinámicos de la economía. En el segundo enfoque, llamado de empoderamiento, el objetivo principal no es solamente incrementar el

ingreso femenino, si no de manera más importante elevar el poder de negociación de mujeres pobres y estimular la formación de grupos como medio para crear presión y cambiar las inequidades más generalizadas de las mujeres.

Esta distinción es importante, ya que el estudio de caso arroja como conclusión preliminar, la idea de que a pesar del relativo éxito económico de la microempresa, a través de los años de trabajo resulta para las mujeres más importante el apoyo que se han dado mutuamente al trabajar en equipo y el poder de negociación que el pequeño ingreso les ha dado en relación a sus maridos y familiares. En este sentido y como lo señala la visión de empoderamiento mencionada anteriormente, resulta de igual o mayor importancia la posibilidad de incrementar el poder de negociación de las mujeres frente a su familia y el resto de la comunidad, que el monto del ingreso proporcionado por la microempresa.

La posibilidad de incrementar su conocimiento a través de la participación en varios talleres, el contar con el apoyo de un grupo de compañeras donde platicar y compartir problemas familiares, y el fortalecimiento de la autoestima por medio de una actividad productiva fuera del hogar, ha creado las condiciones para que por lo menos este grupo de mujeres vea mejorada su calidad de vida. Estos avances sin embargo no dejan de hacer evidente el poco impacto en la economía familiar que la creación de la microempresa ha arrojado. En un análisis preliminar esto parece deberse, al escaso apoyo financiero que han recibido, a la falta de una capacitación de carácter empresarial, a la problemática de certificar sus productos para incrementar su acceso al mercado, y a la falta de asesoría legal y financiera constante.

Por su parte un trabajo realizado en la en la región de Málaga –España- por Nieto (2006), cuyo objetivo fue determinar el impacto de las cooperativas y las mujeres empresarias en el desarrollo local; se constata que las empresas sociales – cooperativas y sociedades laborales- han creado espacios de oportunidades laborales, educativas y de desarrollo para las mujeres, a la par, el efecto positivo que estas empresas sociales han favorecido la derrama económica en toda la región. Entre las conclusiones más relevantes podemos resaltar que una de las ventajas que fueron

señaladas con mayor frecuencia tiene que ver con la posibilidad de conciliar las responsabilidades familiares y las profesionales; la organización cooperativa permite superar obstáculos relacionados con los prejuicios de género tal como la infravaloración de la capacidad femenina al frente de un negocio; brinda y amplía las posibilidades de formación y capacitación; ofrece flexibilidad laboral en horarios, pero ante todo el fomento al espíritu empresarial de las mujeres, es materializado mediante la decisión de emprender y la gestión diaria, la toma de decisiones y la realización de tareas como el trato con la administración, el acceso a los canales financieros, la negociación con clientes y proveedores, entre otros asuntos.

De esta forma, todos los aspectos señalados en los párrafos anteriores dan cuenta de aspectos particulares en empresas constituidas por mujeres, lo cual indudablemente tiene repercusiones en la cultura de este tipo de organizaciones, situación que se expone en el siguiente apartado.

#### 4 Cultura organizacional

La cultura organizacional que se observa en una empresa se encuentra formada por un conjunto de valores y creencias; basadas en la fe y en la cooperación de sus miembros, en donde el líder representante de la organización es el encargado de establecer el paradigma cultural que envuelve a la empresa.

Las investigaciones realizadas dentro de las organizaciones relacionadas con el tema de cultura han tenido una larga trayectoria. De acuerdo con la antropología, la cultura es una manifestación y expresión de la parte inconsciente de nuestra mente (Rossi y O'Higgins, 1980). "La cultura muestra la forma en la que nuestro subconsciente trabaja, así como su infraestructura, revela la forma del subconsciente" (Smircich, 1983).

El estudio de la cultura organizacional, tiene raíces antropológicas, sociales y psicológicas. La primera investigación realizada para tratar de entender el comportamiento dentro de las organizaciones en términos culturales ocurrió a principios de los años 30's durante la última fase del conocido estudio Hawthorne, el cual fue un

experimento de la Western Electric Company, en Chicago, Illinois (Tricer & Beber, 1993). Dichos estudios nos muestran la importancia del comportamiento humano para lograr una organización exitosa.

Otro experimento realizado, fue el de W. Richardson (1955,1961) quien demostró que el estrés y los conflictos generados en la organización afectan las relaciones de trabajo, la interacción entre sus miembros, los sentimientos de los empleados y el impacto que estos factores ocasionan a la organización (Tricer & Beber 1993). De esta forma podemos entender la importancia de mantener una cultura organizacional fuerte, que evite conflictos que ocasionen serios problemas para el desempeño de ésta.

El “*boom*” de las investigaciones sobre cultura organizacional se dio en los años 80’s, como una variable administrable que explica el comportamiento social de la organización en la cual se busca un mecanismo de control asociado con aspectos relativos a la realidad, compromiso y cohesión tanto individual como grupal (Wilkins y Ouchi, 1983). Cuando la cultura organizacional es utilizada como un mecanismo regulador o de integración de una estructura social determinada, está compuesta de ciertos elementos tales como patrones de creencias, valores y normas. En conjunto, estos elementos son un buen medio para que los miembros se identifiquen con la filosofía de la organización, legitimen sus actividades y socialicen a los nuevos miembros (Smircich, 1983).

Otro aspecto importante sobre la cultura es la forma en que ésta se manifiesta. Existen distintas teorías que hablan sobre este tema, dentro de las que se pueden mencionar a aquellas que afirman que la cultura organizacional puede ser observada directamente por las personas que están inmersas en ella; y aquellos que mencionan que ésta es percibida en términos de la experiencia subjetiva de los individuos (Hatch, 1993).

La cultura se ha vinculado al crecimiento y desarrollo, por mencionar algunos aspectos de la organización, dada su importancia y los resultados que se pueden llegar a tener si se mantiene una cultura fuerte dentro de ésta. Wilkins y Ouchi (1983), establecieron que la cultura es un factor fundamental para la correcta dirección de las

organizaciones y además ésta permite actuar de forma racional. Deal y Kennedy (1982) coinciden al señalar que una cultura fuerte es un recurso para alcanzar el éxito en las empresas. Cuando se menciona la existencia de una cultura fuerte se refiere a que los valores y normas de conducta están profundamente arraigados y son difíciles de eliminar (Thompson y Strickland, 2004).

En diferentes investigaciones se menciona que la existencia de una cultura fuerte dentro de las organizaciones está destinada al éxito. Se observa a ésta como un elemento que mantiene a la organización unida.

La cultura puede ser vista como un recurso de ventaja competitiva (Barney, 1986). Este autor menciona que una organización que tiene una cultura invaluable, rara e imperfectamente imitable disfruta de una ventaja competitiva sobre las demás. Dicha diferenciación cultural la obtienen mediante la identidad que cada ser humano tiene, los individuos y los grupos no tienen una sola identificación, sino que forman parte de un sistema de identidades con distintos niveles de preferencia, entre los que se pueden señalar como principales: la identidad nacional, individual, personal, colectiva, religiosa, profesional, de género, etc.

La cultura se encuentra en los cimientos de todo sistema de identidad, pero no constituye en sí misma un fenómeno identitario que se construye con la interacción entre los individuos dentro de un sistema de oportunidades y restricciones.

La identidad de cada ser humano es resultado de una serie de procesos sociales e individuales que determinan su desempeño dentro de una organización; es un elemento constitutivo de la personalidad de los individuos y parte fundamental en los procesos de interacción humana. La competición del individuo y de la identidad del grupo se considera un subproducto de los esfuerzos de las personas de satisfacer necesidades humanas básicas, incluyendo varias necesidades psicológicas.

Las religiones responden a menudo a estas necesidades psicológicas, más comprensiva y potentemente que otros aspectos del significado cultural que contribuyan a la construcción y al mantenimiento de las identidades del individuo y del grupo. Las

religiones proveen con frecuencia los estudios, los armazones de las sociedades, las instituciones, los rituales, las tradiciones, y el otro contenido de identidad -soporte que contesta a las necesidades de los individuos de la estabilidad psicológica bajo la forma de mundo fiable, de un sentido de pertenecer, de la autoestima, e incluso de la uno mismo-. La capacidad peculiar de la religión de servir como impulso humano de la identidad puede explicar la cultura que se desarrolla dentro de las organizaciones.

Ningún otro aspecto de la cultura, ha ofrecido una respuesta a la necesidad humana de desarrollar o asegurar la identidad. Por lo tanto, la religión está a menudo en la base del individuo y de la organización. Se ha demostrado que la dimensión religiosa presente en el ambiente de trabajo ha facilitado el compromiso que los miembros de la organización tienen hacia ella, actuando como agente integrador de las subculturas (Dávila, 1997).

Por lo tanto la presencia de personal religioso, es valorada para mantener la identidad espiritual de la organización. El cargo de director religioso emana un simbolismo que provee un marco de referencia para que los miembros de la organización compartan creencias, valores e ideologías, y un sentido de dirección para el futuro (Dávila, 1997).

La influencia de la religión en los negocios fue reconocida por Weber cuando descubrió la teoría de la motivación económica en países capitalistas (Senger, 1970). Un estudio realizado por Senger en 1970 demostró que un directivo religioso es más que nada humanista y con orientación al bien social, con poco interés en lo económico. La religión interiorizada por los miembros de la organización, puede crear sustento a los valores de la misma (Martinson y Wilkening, 1983).

Con la religión se establecen patrones de conducta en todos los miembros de la organización, que establecen los lineamientos de la cultura organizacional a través de los valores y creencias que estipulan los reglamentos espirituales. Es de esta forma que investigadores han observado y demostrado la importancia de la cultura dentro de las organizaciones así como la influencia que el comportamiento de cada uno de sus empleados afecta las relaciones laborales.

De esta forma, a través de la revisión de la literatura existente en torno a emprendurismo en mujeres, cooperativismo y cultura organizacional se plantea la siguiente hipótesis:

La mejor alternativa para mujeres de edad madura y escasa formación profesional con intereses emprendedores resultan ser las empresas sociales basadas en los principios del cooperativismo, lo cual determina en gran medida la cultura predominante en las organizaciones creadas.

## 5 Emprendurismo en mujeres, cooperativismo y cultura organizacional: evidencia empírica

Con base en las referencias teóricas descritas, en este apartado se presenta la organización sujeto de estudio, así como la perspectiva metodológica desde la cual se abordarán los ejes centrales de la investigación.

### 5.1. Organización analizada, Sociedad Cooperativa de mujeres

La empresa donde se realizó el estudio de caso tiene sus antecedentes en talleres de desarrollo humano impartidos por la Comisión Diocesana de Pastoral Social en el 2002, los cuales tienen como finalidad ayudar a mujeres que buscan una mejor calidad de vida a través del aprendizaje sobre herbolaria. Al término del curso, las mujeres se coordinaron para producir y vender productos de herbolaria afuera de las iglesias; al inicio eran veinticinco mujeres que participaban. Estos productos eran vendidos sin etiquetas y de manera informal.

Dada la gran responsabilidad, absorción de tiempo, costos y nulas utilidades, muchas de estas mujeres deciden retirarse quedando únicamente ocho de ellas, a las cuales un año después se incorporan dos personas más; conformándose actualmente por nueve mujeres ya que una de ellas decidió abandonar la organización por cuestiones personales. Estas nueve mujeres han estado trabajando desde 2003, siendo el 2004 el año que marco el compromiso por escrito de la integración de esta organización sin ser un acuerdo legal.

Los productos elaborados por esta organización son microdosis –el principal-, pomadas, shampoo, jabones, jarabes, gel y aceites. El proceso para los productos es similar –sólo varían las hierbas utilizadas para cada uno.

Un evento importante en la historia de la empresa, surge al tener la oportunidad de asistir a una exposición de productos herbolarios. En este momento en cuando ven la necesidad de darle mayor formalidad a sus productos, realizando etiquetas y una mejor presentación a éstos. En Julio de 2006 durante su participación como invitadas a la Segunda Feria Estatal Cooperativa en Zapopan, Jalisco, es cuando deciden registrar el nombre de la empresa.

En su historia, esta microempresa ha enfrentado distintos problemas dado que no se encuentran registradas en el Sistema de Administración Tributaria (SAT), lo cual crea desconfianza entra las empresas dedicadas a la venta de productos herbolarios por el problema de la no expedición de facturas, impidiendo que la empresa pueda colocar sus productos en dichos lugares. Además la inexistencia de registro ante la Secretaria de Salud, genera desconfianza en cuanto al cumplimiento de normas de calidad e higiene en la elaboración de productos. Es así que sus ventas se reducen en relación a aquellas realizadas en templos y con personas conocidas propiciando un nivel de ventas muy bajo.

La administración de esta organización se lleva a cabo con conocimientos empíricos de las integrantes, pues no cuentan con formación profesional al respecto. Sin embargo han tenido una visión de las formas de proceder ante diferentes cuestiones a lo largo de los años que tienen funcionando.

Dos veces por semana se reúnen todas las integrantes de la organización para planear las acciones a realizar; en la asamblea que se realiza todos los lunes se da un informe de la situación económica, producción y ventas, áreas de oportunidad, futuras capacitaciones y asuntos diversos. Así la segunda asamblea –miércoles- se dedican a producir lo necesario para llegar al *stock* de almacén que se determinó en la junta anterior, ocasionalmente se terminan de discutir puntos que hayan quedado pendientes. Las nueve integrantes tienen voz y voto en la planeación, organización y toma de

decisiones de los diferentes departamentos siendo las asesoras (religiosas) las principales en aportar ideas específicas.

La empresa se encuentra en un proceso de formalización, adaptación y crecimiento; por lo tanto no se cuenta con un organigrama formal de funciones y responsabilidades dentro de las áreas funcionales –asesoría, producción, comercialización y administración, todas sujetas al consejo coordinador-. No existe un contrato legal que estipule los lineamientos de la relación que se mantiene con la organización, sin embargo el acuerdo firmado por ellas en 2004 se ha respetado cabalmente. Cabe aclarar que los miembros –socias- de la empresa no cobran un salario por las labores de producción desempeñadas en la empresa. Son remuneradas a través del pago de cursos de capacitación y reparto de utilidades, cuando se tienen.

## 5.2. Metodología

Para el desarrollo de esta investigación, el proceso de recolección de información se dividió en dos etapas:

- La primera etapa se centra en el estudio de la orientación emprendedora a través de aplicación de encuestas. Se contó con dos grupos de control:

- ✓ TH: mujeres que asisten a cuatro de los talleres de herbolaria impartidos actualmente, de las cuales se encuestaron veintinueve durante el mes de junio de 2007. Se aplicó una encuesta conformada por 19 preguntas sobre aspectos personales y familiares, así como por 72 enunciados evaluados a través de la escala Likert enfocados a orientación emprendedora, dando un total de 91 *ítems*.

- ✓ Dentro de la organización. Aplicación de un cuestionario de preguntas cerradas con 97 *ítems*; 72 de ellas se diseñaron con base en escala Likert y las 25 restantes con opciones múltiples.

- En la segunda etapa se aplicaron dos cuestionarios sobre cultura organizacional a las integrantes de la empresa, enfocados a identificar los valores, creencias y ambiente de trabajo existentes en la empresa.

### 5.3. Resultados emprendurismo

La edad promedio de las mujeres participantes en los talleres de herbolaria es de 46 años, ubicándose en un rango de 23 a 65 años. Destacan por su presencia mujeres solteras y casadas, 53.6% y 35.7% del total, respectivamente. En lo referente a estudios realizados se cuenta con primaria, secundaria, preparatoria y profesional en 17.9%, 28.6%, 10.7% y 32.1%, siendo el mayor porcentaje el correspondiente a mujeres con carrera profesional, mientras el 10.7% restante cuenta con carrera técnica.

Dentro de las características generales de las asistentes, el 96.6% mencionaron como motivación para tomar el curso el interés por la salud, el resto lo hizo por la promoción de la parroquia. Asimismo, el 88.9% señaló que en algún momento de su vida ha tenido la inquietud por iniciar un negocio, situación que se manifestó principalmente en la edad comprendida entre los 26 y 35 años (25.9% de los entrevistados).

En el terreno laboral, el 79.3% tiene experiencia laboral, de los cuales el 57.1% la ha adquirido en el sector informal. En el momento de la encuesta sólo el 69% contaba con un empleo, ubicado de igual forma en el sector informal (57.9%).

En lo que se refiere a antecedentes emprendedores dentro del ámbito familiar, se tiene un 25.9% con padre comerciante. Mientras que el 85.7% de las madres es exclusivamente ama de casa. Asimismo, destaca que la mayoría de las encuestadas (78.6%) proviene de familias numerosas –más de cuatro hijos-. Diversos estudios señalan que los primogénitos tienen mayor propensión a ser emprendedores, en tanto que en nuestro universo de estudio sólo el 28.6% posee esta característica. Sin embargo, las participantes en el curso de herbolaria señalan en el 61% de los casos, la existencia de un negocio familiar propiedad de hermanos (44.4%). En tanto la mitad considera que sus padres las han motivado a iniciar alguna actividad empresarial.

Las mujeres que también son madres, tienen en promedio dos hijos; y las que además trabajan, son auxiliadas por sus padres en el cuidado de los niños durante su

jornada laboral (54.5%). En torno a la colaboración de la pareja en las tareas domésticas, el 64.3% manifestó contar con dicha ayuda.

A través de la aplicación del cuestionario tipo Likert, se obtuvieron algunas cuestiones importantes sobre las mujeres participantes en los talleres de herbolaria, en relación a su perfil emprendedor. En términos generales se tienen calificaciones positivas para las características señaladas en la tabla 1 con excepción de la vinculada a historia laboral, que se ubica en una posición intermedia.

Tabla 1. Perfil Emprendedor Cursos Herbolaria

Variable	Indicador	Ítems	Media	SD	Datos perdidos
<b>Sentimientos emprendedores</b>					
	Necesidad de independencia	2	3.843	1.223	7
	Reconocimiento	10	3.761	1.084	35
	Propensión al riesgo	15	3.234	1.194	78
<b>Contexto y características del emprendedor</b>					
	Edad	1	3.642	1.253	1
	Historia laboral	1	2.615	1.061	3
<b>Motivación</b>					
	Automotivación	11	3.616	1.203	51
<b>Rango</b>	1= Completamente en desacuerdo				
	5= Completamente de acuerdo				

Fuente: Diseño propio en base al trabajo de campo.

Para el caso de este grupo de mujeres se considera más importante el deseo de independencia, que es una característica básica de las emprendedoras, al buscar tener una actividad –adicional a las tareas domésticas- en la cual pueda realizar sus aspiraciones profesionales.

Por su parte, el reconocimiento juega un papel importante al contar con la segunda mejor valoración. En este sentido, la mujer con perfil emprendedor busca que

se le reconozca por la capacidad de equilibrar los dos mundos en que se ve inmersa: la vida familiar y profesional.

La edad y la automotivación cuentan con una calificación favorable a nivel global, es decir, las entrevistadas evalúan favorablemente diversos aspectos que las motivan a la tarea de emprender un negocio, asimismo, consideran el factor edad como importante en la actividad emprendedora.

Finalmente la historia laboral, valorada como la experiencia en la actividad empresarial se considera de mediana importancia. Cabe destacar desviaciones estándar similares para las características valoradas.

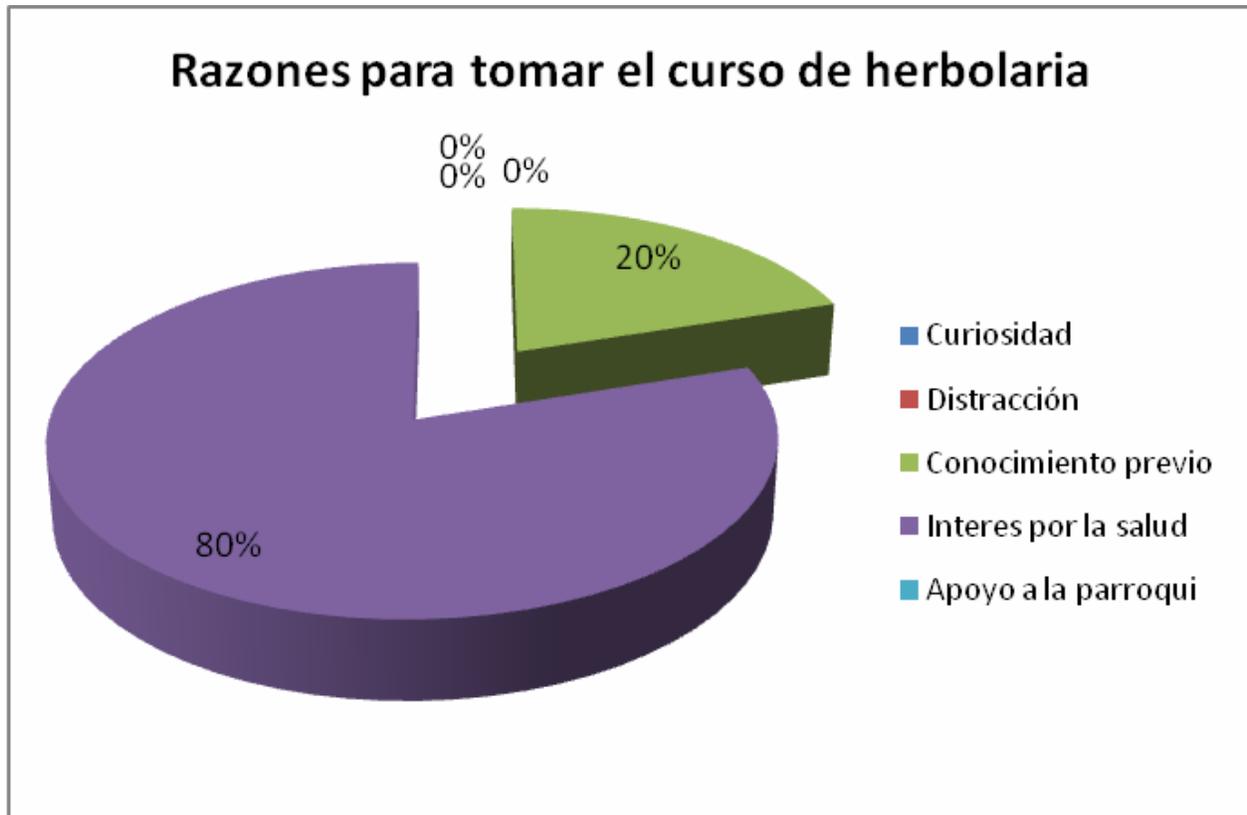
En la evaluación global para cada una de las encuestadas, la orientación emprendedora se califica de acuerdo a la siguiente escala:



En este sentido, se encuentra que en promedio, para los grupos del taller de herbolaria del año 2007, se tiene una baja orientación emprendedora, al ubicarse en 80.96 puntos. Particularmente se tiene que todos los casos registrados a través de los cuestionarios se ubican en el nivel baja orientación emprendedora, abarcado un intervalo que va de los 57 a los 100 puntos. Este último caso en específico se encuentra en el límite entre una orientación baja y media.

En lo que respecta a las integrantes de la empresa, como información introductoria se presenta la primera motivación para incorporarse a este proyecto visto desde la perspectiva de las mujeres emprendedoras que integran esta incipiente empresa.

Gráfico 1. Razones para Tomar el Curso de Herbolaria

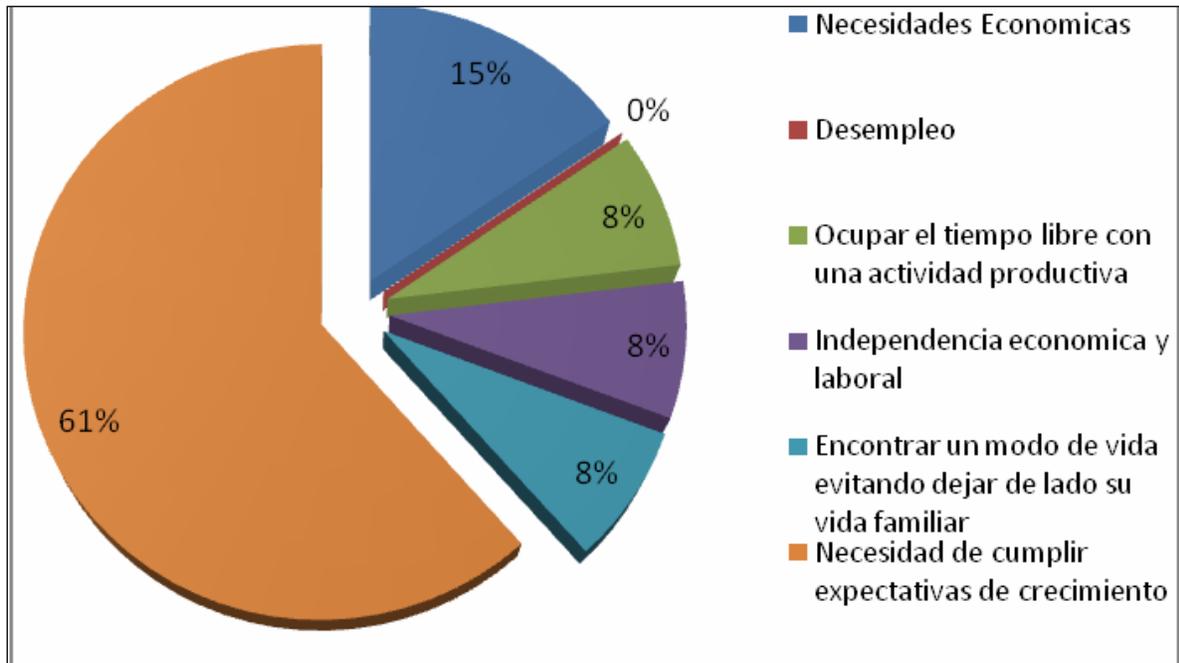


**Fuente:** Diseño propio en base al trabajo de campo.

Como se ha señalado, este proyecto se inició con un curso de herbolaria; el grupo de trabajo se conformó con el interés de ofrecer una alternativa de salud sin la idea inicial de constituirse como un grupo que pudiera postularse a la conformación de una empresa formal. Las principales razones señaladas para tomar el curso fueron el interés por la salud y un conocimiento previo de la técnica.

Así mismo, al desarrollar una mejor coordinación en el grupo de trabajo se plantea la idea de formalizar el proyecto con un compromiso solidario y de carácter interno, pero con un alto contenido moral. El siguiente gráfico describe los motivos que las integrantes de la empresa consideraron para incorporarse al equipo.

Gráfico 2. Razones para Integrarse a la organización



**Fuente:** Diseño propio en base al trabajo de campo.

La respuesta que presentó la mayor incidencia fue la que refería incorporarse a la empresa para satisfacer una necesidad de cumplir expectativas propias de crecimiento, seguida por la opción que refiere a necesidades económicas.

Estas dos preguntas presentan el panorama mas amplio de las características e intereses de estas mujeres, a continuación se realiza un examen a profundidad de los datos recolectados por los cuestionarios aplicados.

#### 4.3.1. Características de las entrevistadas dentro de la organización

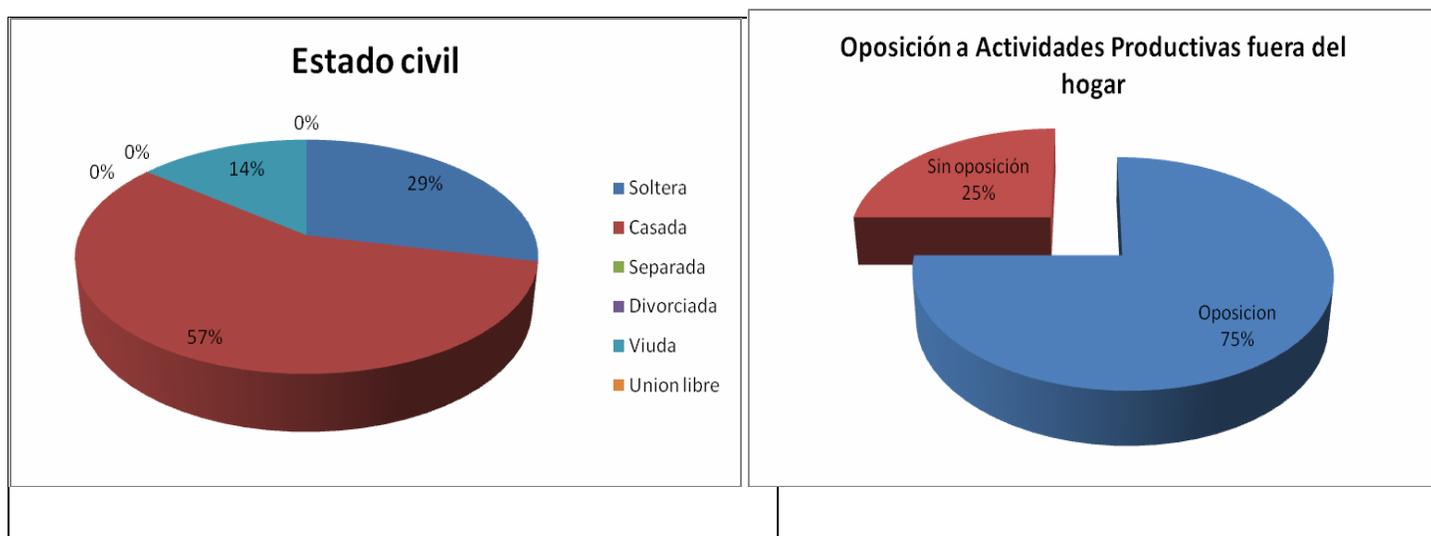
El grupo de mujeres entrevistadas tiene una edad promedio de 55 años, los rangos entre los que se distribuye van de los 42 a 66 años; 57% de ellas son casadas y el resto no tienen pareja ya sea por soltería o viudez; el 50% de ellas cuenta con educación básica y el 38% con carrera técnica; al comparar los datos con lo señalado en el marco teórico se constatan algunas de las generalizaciones establecidas por la OIT, son

mujeres mayores de 35, casadas -al menos su gran proporción- y solo en lo referente a la educación la muestra se ubica muy por debajo de la estadística.

Respecto a las horas de trabajo empresarial dedican en promedio dos horas y medio al día, lo que en este caso se deriva de la etapa de formalización en la que se encuentra la empresa.

Un aspecto importante en el estudio del emprendurismo femenino es la dimensión de género. Al respecto se puede señalar que 75% de las mujeres casadas encontraron oposición en su esposo para integrarse a este proyecto productivo, algunas de las razones aludidas corresponden a los tiempos dedicados a la familia o a que el esposo no desea que la mujer salga de casa. Los siguientes gráficos muestran lo señalado.

Gráfico 3. Oposición al Trabajo Empresarial



**Fuente:** Diseño propio en base al trabajo de campo.

Hasta la fecha no han detectado ser objeto de ninguna actitud discriminatoria, sin embargo señalan que algunas de las dificultades que han enfrentado están relacionadas con la venta. Otro elemento de relevancia en la disposición de espacios y responsabilidades que la mujer debe programar a fin de incorporarse a actividades productivas es el cuidado de las personas a su cargo, 39% de las encuestadas manifestaron tener la responsabilidad de atender a sus hijos y 18% a una persona con

discapacidad; para realizar las tareas correspondientes a su actividad empresarial 33% confían el cuidado de estas personas a su pareja, 33% a otro familiares y el 17% a vecinos o abuelos. Solo el 38% recibe apoyo con las tareas del hogar y ningún apoyo con las actividades relacionadas a la organización.

### 5.3.2. Perfil emprendedor

La presentación de la información en esta sección se realizará de la mano con la tabla de operacionalización de comportamiento emprendedor, esto último, en tanto sustento teórico, nos brindará conclusiones relevantes para la comprensión de las capacidades empresariales de este grupo de mujeres.

La tabla 2 presenta el perfil de emprendedor de la empresa en su conjunto, es necesario aclarar que no son resultados concluyentes pues en esta tabla solo se incorporan los resultados correspondientes a las primeras 50 preguntas de escala Likert; el análisis completo requiere incorporar las preguntas de opción múltiple y las correspondientes específicamente a rasgos de personalidad –las últimas 23 preguntas de escala Likert.

Tabla 2. Perfil Emprendedor de la Mujer que pertenece a la organización

Variable	Indicador	Ítems	Media	SD	Datos perdidos
Sentimientos emprendedores					
	Necesidad de independencia	2	1.58	1.00	4
	Reconocimiento	10	2.45	1.47	13
	Propensión al riesgo	15	2.59	1.62	21
Contexto y características del emprendedor					
	Edad	1	3.33	0.82	2
	Historia laboral	1	3.88	0.99	0
Motivación					
	Automotivación	11	2.46	1.59	17
Percepción del entorno					
	Conocimiento de mercado	8	3.09	1.63	17
Rango	1= Completamente en desacuerdo				
	5= Completamente de acuerdo				

**Fuente:** Diseño propio con base al trabajo de campo

Como ya se señaló la variable sentimientos emprendedores es un conjunto de rasgos internos de personalidad que explican algunas de las capacidades no determinadas por el entorno.

El indicador Necesidades de independencia explica los intereses individuales por desarrollar actividades económicas que generen beneficios sin estar sujetos a un jefe; dos preguntas se formularon para medir este interés; la media fue de 1.58, valor relativamente bajo si consideramos que el rango es del 1 al 5 y el uno implica la menor calificación, esta relativa falta de interés en la Necesidad de independencia puede explicarse en el hecho de que las participantes no se encontraban incorporadas al mercado laboral al momento de comenzar esta aventura productiva, así mismo hablamos de mujeres que se encuentran en la etapa final de su edad productiva y se han incorporado a esta actividad con otros intereses.

El reconocimiento social desempeña un papel más activo en el perfil emprendedor de estas mujeres, y de hecho así lo es para el resto de las variables, el instrumento incorporó 10 preguntas relacionadas a este indicador, esto en virtud de un acercamiento previo que se tuvo en el cual hacían hincapié en que sus intereses no eran mayormente económicos, lo cual efectivamente se refleja en los resultados pues encontramos una media de 2.45 con una desviación estándar de 1.47.

Virtualmente todos los proyectos emprendedores mantienen un riesgo inherente a la puesta en marcha, la propensión al riesgo mide justamente esa capacidad de respuesta y la adversidad al riesgo. A este fin se precisaron 15 reactivos de los cuales se obtuvo una media de 2.59 con una desviación estándar de 1.62, lo que implica las integrantes de esta pequeña agrupación cuentan con una adversidad al riesgo relativamente baja.

La variable contexto y características del emprendedor explica la incidencia del medio en el perfil emprendedor del individuo. La edad como variable explicativa en la definición del perfil se correlaciona con la capacidad de tener experiencia previa en negocios anteriores o en el trabajo; adicionalmente la estadísticas en la literatura acuerdan en establecer que el inicio de las carrera empresariales se dan entre los 22 y

45 (Hisrich et. al, 1989). Los resultados obtenidos en esta variable superan el valor medio de la escala, esto es, la pertinencia de la edad es valorada de forma importante en este grupo de mujeres ya que la media es de 3.33 con una de las desviaciones estándar más pequeñas del conjunto de datos. Adicionalmente, en la sección I del cuestionario se planteó una pregunta en la que se cuestionaba la edad a la que surgió la primera inquietud por iniciar un negocio propio, a esto el 50% de las encuestadas mencionaron que fue después de los 50 años, lo cual corresponde claramente a los resultados generados por la sección II del mismo instrumento; algunas otras, el 17%, desarrollaron su primer interés entre los 10 y 15 años y el 33% entre los 16 y los 20 años.

Una pregunta correspondiente al historial laboral se incorporó en esta sección del instrumento, un análisis más exhaustivo se presenta junto con los dos indicadores de historia laboral y ambiente familiar, lo cuales integran la dimensión de contexto y características.

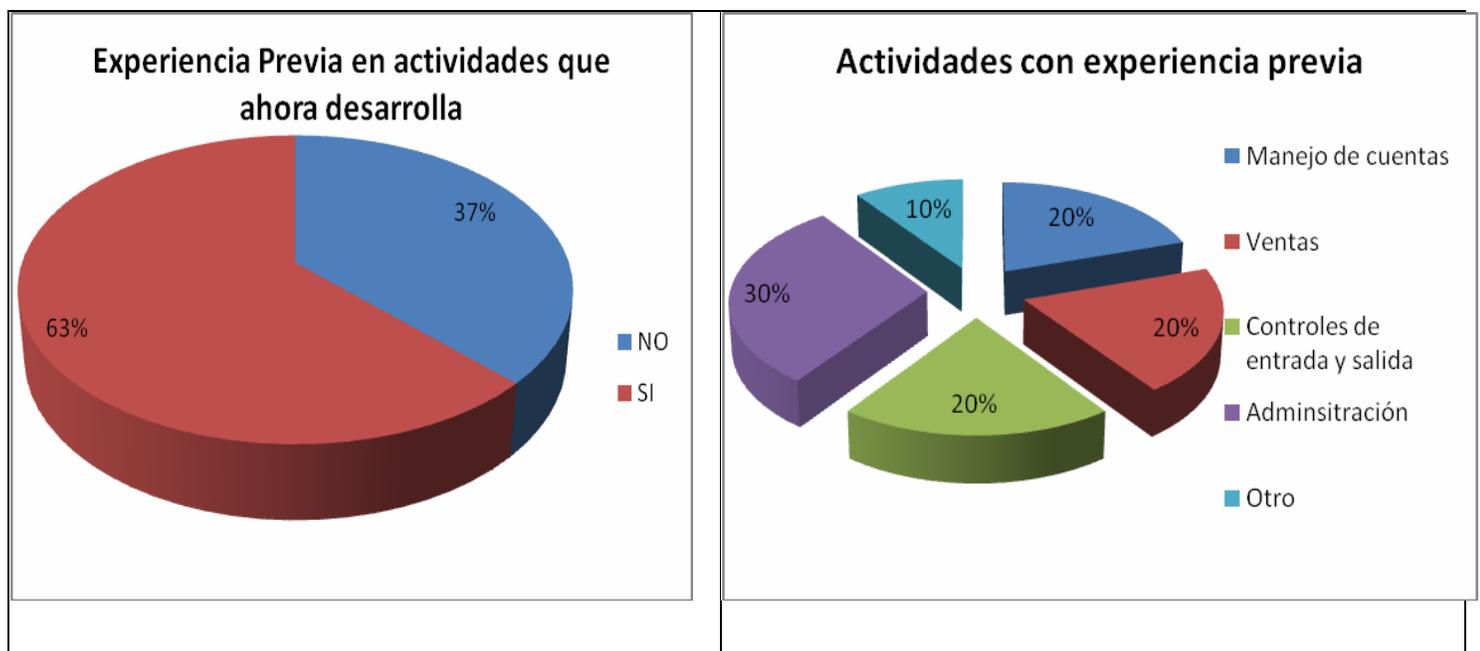
Finalmente la categoría motivación, explicada a través de la automotivación fue registrada con 8 *ítems*, los resultados reflejan que simplemente se encuentra en un valor medio intermedio del rango que se planteó, es decir, no es un aspecto poco relevante pero tampoco se encuentra en el una fortaleza del perfil.

Adicionalmente a las preguntas correspondientes a la medición del perfil emprendedor se plantearon 8 preguntas de percepción del entorno, específicamente sobre el conocimiento de mercado a fin de sondear su capacidad proactiva, sorprendentemente nos brinda un valor de 3.09, explicable seguramente, debido a su trabajo informal en el sector de casi 3 años.

Ahora bien, como se señaló en párrafos anteriores, los indicadores de historia laboral y ambiente laboral fueron planteados como preguntas de opción múltiple en la primera sección del instrumento con el objeto de obtener una mejor visión de las características individuales, una escala Likert no nos habría permitido obtener los detalles que se lograron recopilar.

Dos preguntas nos asintieron para evaluar la influencia de la experiencia laboral previa en la definición de su actual desempeño emprendedor, la primera de ellas pretende explorar el dominio de conocimientos regularmente adquiridos por medio del trabajo fuera del hogar, la pregunta estaba compuesta por dos elementos, en principio se solicitó explicitar si se tenía alguna experiencia en las actividades que desarrolla actualmente en la empresa y como complemento se requería que en caso de respuesta afirmativa se definiera que con que experiencia contaba.

Gráfico 4. Experiencia Previa en Actividades Actuales



**Fuente:** Diseño propio con base al trabajo de campo.

El 38% señaló no contar con alguna experiencia y el 63% respondieron afirmativamente, de éstas últimas indicaron tener experiencia en manejo de cuentas, ventas y controles de entrada y salida de productos o materiales cada categoría con una representatividad del 20%, el 30% mencionó tener experiencia en administración y el 10% en otras áreas.

La segunda pregunta correspondiente a la historia laboral cuestiona de forma directa si trabajó de manera remunerada en el pasado: el 75% señaló haber trabajado

alguna vez y el 25% brindó respuesta negativa; al igual que la pregunta anterior en esta se estableció como un elemento adicional a la pregunta central, determinar que la formalidad del empleo al cual hacía referencia, de esta forma sabemos que el 50% de las que trabajaron se incorporó a actividades formales y el otro 50% tenían un empleo informal.

La variable Ambiente Familiar se midió con el uso de 8 *ítems*, el contexto en el que el emprendedor desarrollo su niñez es un elemento que ha sido sujeto de investigación, tópicos específicos tales como el orden de nacimiento, la ocupación de los padres y el estatus social pueden explicar un comportamiento con mayor seguridad y confianza en el individuo.

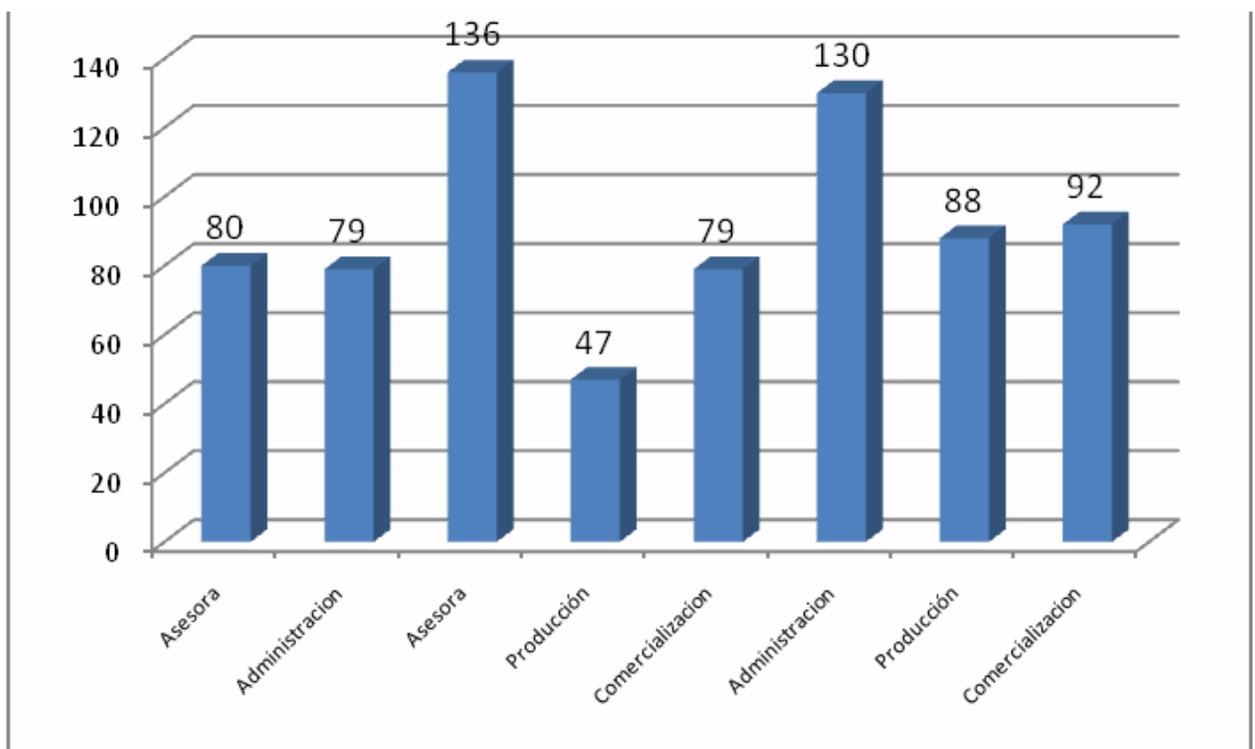
De nuestra muestra solo el 29% tenía una figura paterna dedicada a actividades comerciales, la generalidad para la figura materna es el trabajo en el hogar, pues solo el 13% manifestó que sus actividades productivas fuera del hogar correspondían al comercio; vemos pues casi escasa actividad empresarial en el seno familiar durante la niñez.

El 100% de las entrevistadas tiene más de 4 hermanos y ninguna de ellas es primogénita, evidencia que no favorece la construcción del perfil, pues la evidencia empírica construida al respecto (Hisrich et al, 1989) sugiere que las mujeres emprendedoras tienden a ser hijas primogénitas. De nuestra muestra el 13% corresponde al segundo hijo de la familia, el 38% es el tercer hijo y el porcentaje restante corresponde a lugares igual o mayor al cuarto.

En el 71% de los casos existe algún negocio en la familia, 18% de las referencias es propiedad de los padres, 36% de los hermanos, 18% de los tíos, 18% de los sobrinos y el 9% de otro familiar cercano no mencionado en la encuesta. El 71% de los negocios corresponde al sector comercio y el 29% a servicios. Vale la pena señalar que ninguno de los casos se reportó un negocio instalado en el sector industrial. Coincidentemente el 71% refirió haber sido motivado por sus padres para emprender algún negocio, el 29% no recibió motivación en ese sentido.

Planteado el proceso de medición, se presenta ahora el resultado del instrumento, a decir, la determinación del perfil emprendedor de las integrantes:

Gráfico 5. Perfil Emprendedor



**Fuente:** Diseño propio con base al trabajo de campo.

El instrumento diseñado planteaba como puntuación máxima 250 puntos, lo que implica el perfil más cercano al caracterizado por la literatura, sin embargo en nuestro caso tenemos algunos perfiles apenas superiores a la mitad de la puntuación máxima, sin embargo un punto importante de evaluación es la determinación de actividades, los perfiles emprendedores más fortalecidos se encuentran precisamente en puestos clave

para la toma de decisiones, y por su parte los perfiles menos activos se enfocan a tareas operativas.

El objetivo central de realizar dos grupos de control sobre emprendurismo en mujeres: por un lado la organización y por el otro, las participantes actuales en los talleres de herbolaria –TH-, es realizar un comparativo entre mujeres que han tenido la inquietud de asistir a un determinado curso de capacitación.

De esta forma, se tiene una gran diferencia en cuanto a la edad promedio, 55 y 46 años para las mujeres que forman la organización y TH, respectivamente. Asimismo, el nivel de escolaridad es diferente ya que mientras en la organización, el 50% de las integrantes cuenta con educación básica mas no con educación universitaria, en TH el 32.1% cuenta con formación profesional.

Otro aspecto que cabe considerar es el familiar, dado que en la empresa, la mitad de sus socias son casadas, el resto lo constituyen mujeres solteras y viudas, en TH se tiene una distribución distinta: 53.6% solteras y 35.7% casadas, de las cuales alrededor del 60% manifiesta recibir ayuda de su pareja en las tareas domésticas, mientras que en la empresa el porcentaje se reduce al 38%.

Por su parte, la orientación emprendedora en ambos grupos es similar, los dos se ubican en un nivel bajo, no obstante que en promedio la organización obtuvo 90.38 puntos, mientras que TH alcanzó 80.96 puntos. Asimismo, cabe destacar que mientras en TH sólo una de las veintinueve encuestadas se ubica en el límite de baja y media orientación emprendedora. En la empresa, dos de sus integrantes se catalogan en el nivel medio de la misma.

#### 5.4. Resultados Cultura Organizacional

Los valores que los miembros de la organización perciben son fundamentalmente: Trabajo en equipo, Responsabilidad, Solidaridad, Respeto y Espiritualidad. Dichos valores son los que permiten a la organización funcionar de una manera unida, ya que la mayoría de estas mujeres consideran que el trabajo en equipo es fundamental para

el buen desempeño de la empresa, a pesar que algunas de ellas mencionan que este valor podría ser un factor de mejora además mencionan la importancia que la familia tiene para ellas.

Se podría relacionar la mayoría de estos valores, a las creencias religiosas que cada una de ellas profesan, ya que en su mayoría van de acuerdo a la ideología compartida en el interior de la empresa. Uno de los ritos o ceremonias consideradas por la mayoría de ellas, son las oraciones que se realizan antes de iniciar con las jornadas de trabajo. El hecho de compartir estas creencias religiosas, les han permitido gozar de un ambiente de compañerismo, el cual les permite dirigirse hacia una misma meta, convirtiéndose así en una empresa con una cultura fuerte.

Cuentan con el reconocimiento del grupo, al mantener un desempeño alto dentro de sus actividades, además cuentan con reconocimientos económicos, que las motivan a seguir adelante, esforzándose mediante cursos de capacitación y dando lo mejor de si. Es importante mencionar que todas participan en la toma de decisiones, los conflictos son resueltos de inmediato, la comunicación existente entre ellas es muy abierta, lo cual permite tener un acceso inmediato a la información, realizan actividades en común, como por ejemplo el festejo de cumpleaños, que permite estrechar ese lazo de amistad existente.

Dado a que en su mayoría las integrantes de esta organización han sido sus fundadoras, han tenido la oportunidad de vivir cada uno de los hechos históricos que ha marcado a la empresa.

Una de las ideologías más importante que se observa en este estudio, es que cada una de las integrantes de esta empresa, considera al grupo en general como fundamental para el desempeño de la misma. A pesar que las dos personas más respetadas y consideradas líderes dentro de la organización son las religiosas Refugio Chávez y Rosa María Flores, todas se saben importantes y fundamentales para la empresa.

Cada una de ellas encuentra su motivación en distintos factores, la mayoría de ellas coincide en el sueldo que perciben, a pesar, de que los beneficios económicos que se obtienen no son muy altos. La capacitación que reciben también es un factor motivacional para ellas, ya que muchas de ellas no tuvieron la oportunidad de contar con preparación académica y el hecho de asistir a cursos de capacitación les permite prepararse académicamente en distintas áreas, obteniendo una satisfacción personal, que le motiva a seguir adelante. La cual permite entre otras cosas, que todas ellas se sientan contentas de pertenecer a la empresa.

Para un estudio más profundo sobre rasgos culturales y el ambiente de trabajo existente en la empresa, se aplicó un segundo cuestionario que está dividido en dos secciones con 16 preguntas cada una en escala Likert. Se pudo observar que las opiniones de las integrantes no son constantes en todos los ámbitos que se cuestionaron. Siendo algunos puntos los que causan mayor confusión entre las integrantes, como la puntualidad en las horas de trabajo y los lineamientos de trabajo.

En la primera sección del cuestionario se tuvo como objetivo analizar la situación que predomina en aspectos como las relaciones de trabajo entre las integrantes, además del apoyo y amistad que se brindan pues al ser una sociedad que se basa en los principios del cooperativismo es necesario que estos aspectos sean fortalezas dentro de la organización para el buen funcionamiento de la misma.

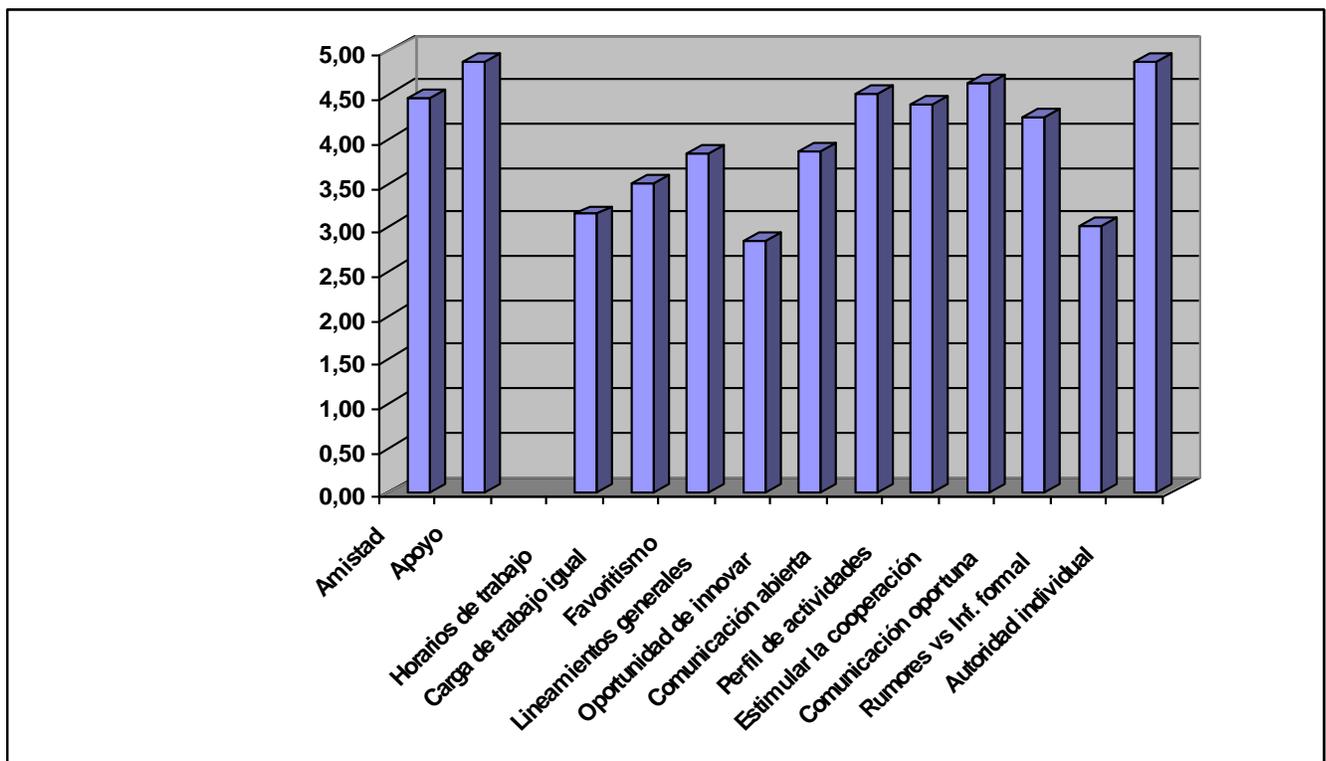
En el análisis se observó que la mayoría -66% de las integrantes- perciben que las relaciones afectivas entre todas son buenas teniendo un buen apoyo en todas las actividades personales y de trabajo, solo una persona considera que es tolerable el ambiente de amistad y apoyo pues piensa que el objetivo principal es el desarrollo de las actividades de la organización.

En cuanto a las relaciones laborales, se hicieron diferentes preguntas en relación a los horarios de trabajo, la estructura de la organización y la comunicación formal, donde las integrantes indican que no hay uniformidad en los horarios de trabajo pues no comienzan o terminan al mismo tiempo las labores dando lugar a inconformidades entre

ellas, forzando a establecer lineamientos que obliguen a las integrantes a llegar a tiempo y a todas las reuniones de trabajo establecidas.

En lo que respecta a la imparcialidad entre los miembros, se percibe que no existe plenamente pues un miembro considera explícitamente que hay favoritismos o privilegios dando como promedio un 3.83%, otras tres personas se reservaron su opinión al respecto dando como resultado que un 44% de las integrantes considere que hay favoritismos y privilegios dentro de la organización.

Gráfico 6. Cuestionario Cultura Organizacional Sección I



Fuente: Diseño propio con base al trabajo de campo.

En otro ítem se cuestiono si los lineamientos de trabajo permitían trabajar independientemente estimulando la innovación a lo que se observa que la forma de trabajo debe ser en equipo, pues los procedimientos impiden trabajar de forma individual por tanto es difícil crear alguna innovación en los procesos.

Las integrantes se sienten cómodas para expresar lo que piensan sin temor a la crítica, a pesar de que estén en desacuerdo con la dirección. Cada una de las personas entiende las funciones y tareas que se le han asignado claramente sintiendo que tienen la suficiente autoridad sobre las actividades que son responsables siendo motivadas por las asesoras del grupo.

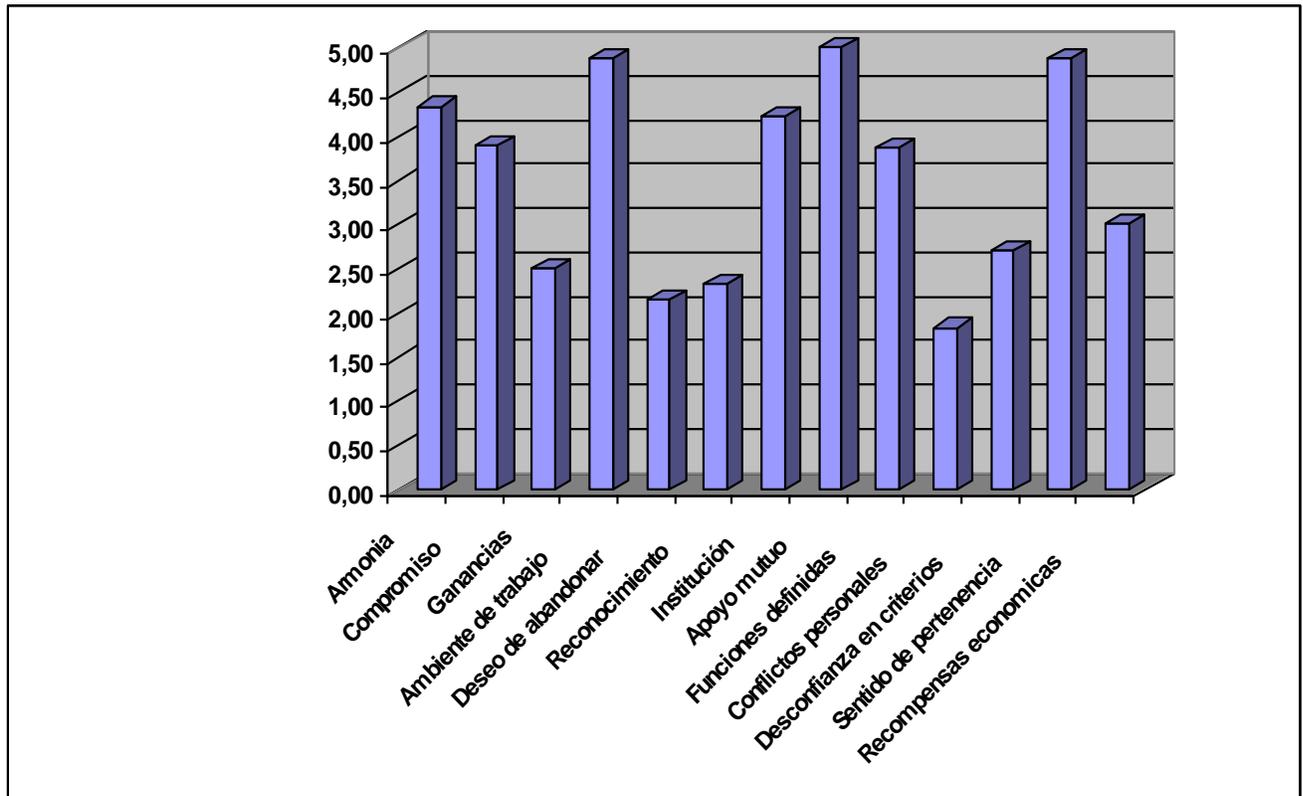
La información que se genera dentro de las reuniones de trabajo tiene mayor peso a diferencia de rumores de un miembro a otro, siendo la comunicación formal la vía por excelencia en esta organización.

En la segunda sección se tuvo por objetivo examinar como se sienten las integrantes dentro del ambiente laboral que prevalece y como perciben el trabajo entre ellas. Después de hacer el análisis se encontró que las integrantes consideran que hay armonía entre ellas y que es agradable trabajar en esta organización, sin embargo consideran que no todas está comprometidas plenamente con los fines de la organización pues se tuvo un promedio de 3.89% en el factor compromiso.

Es claro que el factor económico –ganancias- no es lo que impulsa a permanecer en la organización sin embargo no hay inquietud de abandonar las actividades de la empresa por parte de las integrantes, pues consideran que el valor humano que reciben dentro de la organización es lo que las impulsa a continuar en este trabajo.

Se reafirma lo que se observó en la primera sección en lo referente al ambiente de trabajo, pues se percibe armonía y apoyo mutuo en las diferentes actividades, definiendo como agradable el ambiente dentro de la organización. Otro factor importante muestra que la ausencia de conflictos interpersonales ayuda a mantener plenamente el ambiente de trabajo, logrando que se sientan cómodas en el lugar de trabajo.

Gráfico 7. Cuestionario Cultura Organizacional Sección II



Fuente: Diseño propio con base al trabajo de campo.

Tener definidas las funciones de trabajo de cada integrante permite que no haya doble dirección de servicio, logrando armonía entre los procesos que se deben realizar y al mismo tiempo evitando conflictos personales por causa de los procedimientos de trabajo.

## 6 CONCLUSIONES

El caso presentado en este trabajo de investigación ha sido particularmente rico en matices y ha descrito un importante reto para la comprensión de los fenómenos contenidos en esta pequeña empresa en construcción. Determinar un enfoque adecuado que permitiera cubrir las características más relevantes de esta unidad de análisis implicó revirar en algunos sentidos, sin embargo nunca estuvieron fuera de nuestra mira dos aspectos: el comportamiento emprendedor en un sector poblacional

no caracterizado por estas actividades y un entorno de cordialidad y apoyo solidario en el trabajo cotidiano de la empresa.

El trabajo se desarrolló entorno a la premisa que sustenta que la mejor alternativa para mujeres de edad madura y escasa formación profesional con intereses emprendedores resultan ser las empresas sociales basadas en los principios del cooperativismo, lo cual determina en gran medida la cultura predominante en las organizaciones creadas.

Para ello se realizó por una parte un estudio de sus capacidades emprendedoras y por otro un análisis de las características culturales de la organización, lo que nos permitió sustentar la validez de la aseveración.

El análisis de las conductas emprendedoras se realizó considerando la perspectiva del individuo y el objetivo central de realizar dos grupos de control sobre emprendurismo en mujeres: por un lado las mujeres que integran la organización y por el otro, las participantes actuales en los talleres de herbolaria –TH-, fue realizar un comparativo entre mujeres que han tenido la inquietud de asistir a un determinado curso de capacitación.

De esta forma, se tiene una gran diferencia en cuanto a la edad promedio, 55 y 46 años para la empresa y TH, respectivamente. Asimismo, el nivel de escolaridad es diferente ya que dentro de la organización, el 50% de las integrantes cuenta con educación básica mas no con educación universitaria, en TH el 32.1% cuenta con formación profesional. Otro aspecto que cabe considerar es el familiar, dado que en la empresa, la mitad de sus socias son casadas, el resto lo constituyen mujeres solteras y viudas, en TH se tiene una distribución distinta: 53.6% solteras y 35.7% casadas, de las cuales alrededor del 60% manifiesta recibir ayuda de su pareja en las tareas domésticas, mientras que dentro de la empresa el porcentaje se reduce al 38%.

Por su parte, la orientación emprendedora en ambos grupos es similar, los dos se ubican en un nivel bajo, no obstante que en promedio las mujeres de la organización analizada obtuvo 90.38 puntos, mientras que TH alcanzó 80.96 puntos. Asimismo, cabe

destacar que mientras en TH sólo una de las veintinueve encuestadas se ubica en el límite de baja y media orientación emprendedora. Dentro de la empresa analizada, dos de sus integrantes se catalogan en el nivel medio de esta clasificación.

Al respecto del enfoque orientado a la comprensión de la cultura organizacional se concluye que la unidad que estas mujeres presentan es un resultado de sus creencias religiosas, con enfoque al bienestar social y personal que las motiva a ser mejores día a día. Creando una organización con una cultura fuerte, con valores sólidos que están presentes dentro de la empresa, muchos de los cuales forman parte de la vida diaria de estas mujeres. La existencia de una cultura sólida con miembros que conocen su pasado y el rumbo que deben tomar en un futuro, les permite conseguir las metas que la empresa se ha fijado.

Siendo la cooperación y el apoyo mutuo en cuestiones personales o laborales, características de la cultura organizacional, creando un ambiente agradable de trabajo que les permite expresar sus ideas y tener plena autoridad sobre las responsabilidades que se les asignan.

A todo esto y en el entendido de que no es objeto de esta investigación el liderazgo, la evidencia reveló el papel central que el líder moral tiene dentro de esta organización, el perfil emprendedor más consolidado le corresponde y en seguimiento de lo planteado en el marco de referencia el líder ha impreso un carácter de unidad entre las integrantes de esta empresa.

Con todo lo anterior es posible establecer que la construcción de una alternativa de autoempleo para mujeres con escasa calificación, edades promedio superiores a las estadísticas correspondientes al desarrollo de proyecto emprendedores y una sólida cultura, efectivamente encuentra en el cooperativismo el sistema de organización más adecuado, ya que les permite explotar las fortalezas con las que cuentan así como resarcir las debilidades que de su perfil emprendedor se puedan desprender.

## Bibliografía

- Abello Gual Jorge. (2005) "Cooperativismo como Alternativa Empresarial al Problema Laboral", *Revista de Derecho*. Universidad del Norte, Colombia, 23: 322-340.
- Ajiferuke, M. y Boddewyn, J. (1970). "Culture and Other Explanatory Variables in Comparative Management Studies", *The Academy of Management Journal*, 13 (2) 153-163.
- Allaire, Y. and M. E. Firsirotu (1984). "Theories of Organization Culture", *Organizational Studies*, 6: 117-138.
- Andrade Romo, Salvador y Martha Fernández Rubalcaba. (1999) "De la Capacidad para Emprender Pequeños negocios a la Capacidad Emprendedora en Organizaciones ya Consolidadas", *Administración y Organizaciones*: 81-108, Universidad de Chihuahua, México.
- Apelqvist, Katarina. (1996) "Estrategias para una Autoridad Compartida entre Hombres y Mujeres en las Cooperativas". *Revista de Cooperación Internacional*, 1: 35-47.
- Baligh Helmy H. (1994), "Components of Culture: Nature, Interconnections, and Relevance to the Decisions on the Organization Structure", *Management Science*, 40 (1) 14-27.
- Barney Jay B. (1986), "Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?". *The Academy of Management Review*, 11 (3) 656-665
- Brouwer, Maria T. (2002) "Weber, Schumpeter and Knight on Entrepreneurship and Economic Development". *Journal of Evolutionary Economics*, 12: 83-105.
- Busenitz Lowell W., G. Page West III, Dean Shepherd, Teresa Nelson, Gaylen N. Chandler y Andrew Zacharakis. (2003). "Entrepreneurship Research in Emergence: Past Trends and Future Directions". *Journal of Management*. 29: 285-308.
- Daeren, L. (2000), *Mujeres Empresarias en América Latina: El Difícil Equilibrio entre dos Mundos de Trabajo. Desafíos para el Futuro*, CEPAL, Chile.
- Dávila A., y Martínez, N. (1997), *Debates en la Teoría de la Cultura de las Organizaciones: Una propuesta de integración*. ITESM, Campus Monterrey.
- Dávila A., y Martínez, N.(1999), *Cultura en Organizaciones Latinas*, Siglo XXI editores, ITESM, Campus Monterrey, México.
- Deal, T. y Kennedy, A. (1982), *Corporate Cultures*, Reading, MA: Addison-Wesley
- Denison Daniel R. , Mishra Anil K. (1995), "Toward a Theory of organizational Culture and Effectiveness". *Organization Science*, 6 (2) 204-223.
- Díaz Bretones, Francisco. (2000) "Desempleo y Cooperativismo", *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*. CIRIEC-España. 35: 161-176.

- Eguía Villaseñor, Florencio. (1994) *ABC de la Cooperación*, Grupo Parlamentario LV Legislatura, México.
- Harrison M. Trice; Janice M. Beyer (1984), "Studying Organizational Cultures through Rites and Ceremonial". *The Academy of Management Review* 9 (4) 653-669.
- Hatch, Mary Jo (1993), "The Dynamics of Organizational Culture". *The Academy of Management Review*, 18 (4) 657-693.
- Hisrich, Robert; Peters Michael y Dean Shepherd. (1989). *Entrepreneurship*. New York: McGraw Hill.
- Howard, Ecklund, E. (2003), "Catholic Women Negotiate Feminism: A Research Note", *Sociology of Religion*, 64 (4) 515-524.
- Iannaccone, Laurence R. (1998), "Introduction to the Economics of Religion". *Journal of Economic Literature*, 36 (3) 1465-1495.
- Ibargüen Tinley, L. (2006), "Comercialización de Productos Herbolarios como Alternativa Productiva en Comunidades Rurales: Reflexiones Preliminares en Torno a una Microempresa en Veracruz", *Asociación Mexicana de Ciencias para el Desarrollo Regional*, A.C., México.
- Jelinek Mariann; Smircich Linda; Hirsch Paul (1983), "Introduction: A Code of Many Colors", *Administrative Science Quarterly*, 28 (3) 331-338.
- Kantis, M. et al. (2002), *Empresarialidad en Economías Emergentes: Creación y Desarrollo de Nuevas Empresas en América Latina y el Este de Asia*, BID.
- López Espinoza, M. (2002), *Estudio sobre Migraciones Internacionales*, Oficina Internacional de Trabajo, Suiza.
- Nieto Figueras, Cristina. (2006) "Las Mujeres y el Cooperativismo en los Procesos de Desarrollo local", *Doc. Anales de Geografía*, Universidad de Málaga, España, 47: 31-52.
- Martinson Oscar B.; Wilkening Eugene A. (1983), "Religion, Work Specialization, and Job Satisfaction: Interactive Effects". *Review of Religious Research*, 24 (4) 347-356.
- OIT (2002), *ILO General Survey 2001 on Employment Related Conventions and Recommendations: Analysis of Member States Responses to Recommendation 189 (Job Creation in Small and Medium-Sized Enterprises)*
- Organization for Economic Co-operation and Development (2001), *Women in Entrepreneurs in SMEs*, France.
- Reynolds, P. et al. (2000). *Global Entrepreneurship Monitor, 2000 Executive Report*. Kansas City: Kauffmann Center for Entrepreneurial Leadership.

- Ribas Bonet, Ma. Antonia y Antonia Sajardo Moreno. (2005) "La Diferente Participación Laboral de las Mujeres entre las Cooperativas y las Sociedades Laborales", *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*. CIRIEC-España, 52: 267-258.
- Rossi, Ino y Edwin O'Higgins (1980). "The development of theories of culture." *People in Culture*. In Ino Rossi (ed.), pp. 31-78. New York: Praeger.
- Saffold, Guy S. (1998), "Culture Traits, Strength and Organizational Performance: Moving Beyond Strong Culture", *The Academy of Management Review*, 13 (4) 546-558.
- Schein Edgar (1992), *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass
- Schein Edgar (1996), Culture: "The Missing Concepts in Organization Studies", *Administrative Science Quarterly*, 41 (2) 229-240, Anniversary Issue.
- Senger John, (1970), "The Religious Manager", *The Academy of Management Journal*, 13 (2) 179-186.
- Seul, Jeffrey R. (1999). "Our is the Way of God: Religion, Identity, and Intergroup Conflict", *Journal of Peace Research*, 36 (5) 553-569.
- Smircich Linda (1983), "Concepts of Culture and Organizational Analysis", *Administrative Science Quarterly*, 28 (3) 339-358.
- Smircich Linda, Jelinek Mariann, Hirsch Paul, (1983), "Introduction: A Code of Many Colors", *Organizational Culture*, 28 (3) 331-338.
- Smircich Linda (1995), "Writing Organizational Tales: Reflections on Three Books on Organizational Culture", *Organization Science*, 6 (2) 232-237.
- Thompson, Arthur A. Jr. y A. J. Strickland III (2003). *Administración Estratégica, textos y casos*. México: Mc Graw Hill, decimotercera edición.
- Trice, H. y Beyer, J. (1992). *The cultures of work organizations*". Englewood Cliffs, NJ: Simon & Schuster.
- Vitols, Sigurt. (1995) "German Banks and the Modernization of the Small Firm Sector: Long-Term Finance in Comparative Perspective", Discussion Paper FS I 95-309. [En línea]: <http://bibliothek.wz-berlin.de/pdf/1995/i95-309.pdf>.
- Wilkins Alan L. y Ouchi William G. (1983). "Efficient Cultures: Exploring the Relationship between Culture and Organizational Performance", *Administrative Science Quarterly*, 28 (3) 468-481.
- Wilkins, Alan L.; Dyer W. Gibb (1988), "Toward Culturally Sensitive Theories of Culture Change", *The Academy of Management Review*, 13 (4) 522-533.
- Worthy, James C. (1958), "Religion and its Role in the World of Business", *The Journal of Business*, 31 (4) 293-303.

## Capítulo 5

### El análisis del clima organizacional, una visión dual: El caso de Cal Metropolitana

Por David Díaz Rangel, Héctor Alberto Galván Blanco, Luis Ernesto Ocampo Figueroa\*

#### Introducción

Proveedora de Materiales de Construcción S.A. de C.V. (PROMACO)<sup>10</sup> surge en el año de 1985 como un pequeño depósito de materiales atendido únicamente por su propietario y unos cuantos empleados más. La participación de la empresa en la zona metropolitana de Guadalajara fue aumentando gradualmente y en 2005 se decide incorporar a su cadena de valor la producción de cal a través de su empresa satélite “Cal Metropolitana”. Esta estrategia de expansión desarrollada por PROMACO ha implicado grandes riesgos debido a que se enfrenta a un mercado competitivo caracterizado por fuertes barreras de entrada. Dada esta característica la Calera requiere instaurar prácticas administrativas de calidad que le permitan competir y consolidarse dentro de este mercado.

Debido a la importancia de la gestión en la calidad administrativa, a lo largo del presente trabajo se busca establecer la relación entre las prácticas administrativas y el clima organizacional prevaleciente en Cal Metropolitana, es por ello que se incorporan dos constructos del clima en los cuestionarios aplicados durante la presente investigación (laboral y administrativo). La premisa para el desarrollo del estudio parte de que un clima organizacional adecuado constituye uno de los factores determinantes y facilitadores de los procesos organizativos, de innovación y cambio. Por lo que Cal

---

\* Los autores son Maestros en Negocios y Estudios Económicos del Centro Universitario de Ciencias Económico de la Universidad de Guadalajara. Programa incorporado al Padrón Nacional de Posgrado de Conacyt. Correos electrónicos: [ecosmosx@hotmail.com](mailto:ecosmosx@hotmail.com), [hek\\_82@hotmail.com](mailto:hek_82@hotmail.com), [ocafile@hotmail.com](mailto:ocafile@hotmail.com).

<sup>10</sup> A petición del la empresa se cambió tanto el nombre como algunos datos de identificación de la misma.

Metropolitana, dada la competencia existente y las necesidades requeridas para afrontarla, debe considerar el clima laboral como un punto clave para su afirmación en el mercado.

La investigación en el campo del clima organizacional en nuestro país ha demostrado que, al interior de la empresa, pueden encontrarse diferentes tipos de climas, cada uno de ellos con sus particularidades, pero que a su vez, forman un clima global de la organización. Se ha podido observar que, de manera general, se presenta un fenómeno de buenos climas parciales y deficiente clima global, propiciado por un modelo empresarial que incentiva -como una forma de aumentar la productividad- la competencia entre departamentos, con el resultado de un clima organizacional tenso, de mucha desconfianza, en que se pierde de vista el objetivo central de la empresa y el espíritu de equipo a nivel del sistema organizacional global.

De ello se desprende que la falta de satisfacción puede afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral. En casos extremos, el deseo de obtener mejor compensación puede disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas o conducir a los empleados a buscar un empleo diferente. Además, el escaso interés que despierte una función compensada pobremente puede llevar a ausentismo y otras formas de protesta pasiva.

Por otra parte, un clima laboral grato hace sentir más cómodos a los integrantes de la organización; además, se involucra con las necesidades humanas, la motivación y la satisfacción laboral. En consecuencia, estos factores dan una sensación de pertenencia y aceptación, así como de autorrealización y autoestima. Y para que un individuo se sienta motivado debe sentirse comprometido, lo cual ocurre en la medida en que se satisfagan sus necesidades; lo cual, a su vez, conduce al logro de los objetivos y metas individuales y organizacionales. Por lo tanto, es tarea de los departamentos administrativos y directivos buscar un clima laboral adecuado para un mejor desempeño integral.

Desde esta perspectiva del clima laboral, los resultados del estudio permiten guiar intervenciones tanto a nivel de diseño o rediseño de estructuras organizacionales,

planeación estratégica, cambios en el entorno organizacional interno, gestión de programas motivacionales, gestión de desempeño, mejora de sistemas de comunicación interna y externa, mejora de procesos productivos así como en los sistemas de retribuciones. Así, la información obtenida puede marcar los lineamientos a seguir en Cal Metropolitana para mejorar sus prácticas administrativas.

Dando seguimiento a este argumento, la estructura del trabajo se compone de cinco apartados, adicionales; la segunda sección describe aspectos teóricos vinculados al clima laboral; la tercera parte, contiene una breve descripción de PROMACO y su proceso para la instauración de Cal Metropolitana; en el cuarto apartado se describe la metodología utilizada para medir el clima laboral, que incluye las trece dimensiones utilizadas; en la penúltima sección se analizan los resultados obtenidos de los cuestionarios aplicados desde la perspectiva laboral y administrativa; finalmente, se elabora un conclusión global del estudio.

Finalmente, conviene aclarar que el trabajo lleva en su título “una visión dual” porque una de sus características distintivas es que el clima de la organización se presenta tanto desde la perspectiva de los trabajadores como de sus directivos, generando un enfoque integral.

## 1. El clima laboral

Aunque resulta difícil llegar a una única definición o acepción del concepto de clima organizacional, este se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto a las relaciones de trabajo,<sup>11</sup> el ambiente físico en que éste se da, las interrelaciones personales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan el ámbito laboral de la empresa. Así, puede ser entendido como el conjunto de apreciaciones que los miembros de la organización tienen de su experiencia en y con el sistema organizacional.

---

<sup>11</sup> Para los fines de la presente investigación, se usaran indistintamente los términos clima laboral y clima organizacional.

El clima constituye uno de los factores determinantes y facilitadores de los procesos organizativos y de gestión, además de los de innovación y cambio. Desde una perspectiva de organizaciones el clima laboral adquiere una dimensión de gran relevancia por su repercusión inmediata, tanto en los procesos como en los resultados, lo cual incide directamente en la calidad del propio sistema.

El clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de esta. Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima, de modo que sus patrones se perpetúen.

La expresión personal de la "perspectiva" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen incluye el sentimiento que el empleado se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, a sus colaboradores y compañeros de trabajo, que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo, y apertura entre otras.

A pesar de esta globalidad del concepto de clima, y a pesar de haber surgido a partir de una comprensión de la organización como un sistema abierto, el clima de una organización es entendido habitualmente como medio interno. Derivado de ello se pone atención a variables y factores internos de la organización y no a los factores del entorno en que la organización se encuentra inmersa. Así, a pesar que el estudio del clima organizacional se encuentra enfocado a la comprensión de las variables ambientales internas que afectan el comportamiento de los individuos en la organización, su aproximación a estas variables es a través de la percepción que los individuos tienen de ellas. Todas estas variables que configuran el clima de una organización a través de la percepción pueden agruparse de la siguiente forma según Rodríguez (1999):

<b>Variables vinculadas al clima organizacional</b>				
<b>Ambiente físico</b>	<b>Estructurales</b>	<b>Ambiente social</b>	<b>Personales</b>	<b>Comportamiento organizacional</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Espacio físico</li> <li>• Ruido</li> <li>• Calor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tamaño</li> <li>• Estructura</li> <li>• Dirección</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compañerismo</li> <li>• Conflictos</li> <li>• Comunicaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aptitudes</li> <li>• Actitudes</li> <li>• Motivaciones</li> <li>• Expectativas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productividad</li> <li>• Ausentismo</li> <li>• Rotación</li> <li>• Satisfacción laboral</li> <li>• Tensiones</li> <li>• Estrés</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contaminación</li> <li>• Instalaciones</li> <li>• Maquinaria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> <li>-</li> <li>-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> <li>-</li> <li>-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> <li>-</li> <li>-</li> </ul>	

Fuente: Elaboración propia en base a Rodríguez (op. cit.)

En resumen, el concepto de clima organizacional comprende el ambiente físico, estructurales, el ambiente social, aspectos personales y de comportamiento organizacional. Se relaciona con las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto a las relaciones laborales que surgen del sistema organizacional y las restricciones formales e informales que las afectan.

### 1.1 Tipos de clima y factores que lo determinan

Señalaremos brevemente algunas aportaciones recurrentes que han dado como resultado propuestas de dimensiones del clima laboral que permiten fijar las principales variables de los modelos que perfilan la determinación y medición de su comportamiento en las organizaciones. Tomando como referencia trabajos realizados en el campo del clima organizacional por Likert (1961, 1967) podemos retomar cuatro factores fundamentales:

Contexto, tecnología y estructura.

Posición jerárquica del individuo y remuneración.

Factores personales: Personalidad, actitudes y nivel de satisfacción.

Percepción que tienen sobre el clima organizacional los subordinados, los colegas y los superiores.

Complementariamente a estos componentes existen tres tipos de variables que determinan las características de la organización:

- a. Causales. Son variables independientes que determinan el sentido en que una organización evoluciona así como los resultados desencadenados. Además, este tipo de variables pueden ser modificadas o transformadas.
- b. Intermedias. Estas variables reflejan el estado interno y la salud de una organización. Son los constituyentes de los procesos organizacionales de la empresa.
- c. Finales. Son las variables dependientes que resultan del efecto conjunto de las dos precedentes. Estas variables reflejan los resultados obtenidos por la organización.

La combinación y la interacción de estas variables permiten determinar dos grandes tipos de clima organizacional, cada uno de los cuales cuenta con dos sistemas:

A) Clima de tipo autoritario

*Sistema I: Autoritarismo explotador*

En el tipo de clima de autoritarismo explotador la dirección no tiene confianza en sus empleados. Se vive una atmosfera de miedo, castigos, amenazas, recompensas y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad, se tienen procesos de control fuertemente centralizados; además, se presenta un ambiente estable y aleatorio. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman o se determinan en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente.

*Sistema II: Autoritarismo paternalista*

El tipo de clima de autoritarismo paternalista es aquél en el que la dirección tiene una confianza condescendiente en los empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los

escalones inferiores. La dirección juega con las necesidades sociales de sus empleados, que tiene la impresión de trabajar en un ambiente estable y estructurado.

## B) Clima de tipo participativo

### Sistema III: Consultivo

La dirección que evoluciona dentro de un clima consultivo-participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Se trata también de satisfacer las necesidades de prestigio y estima de los empleados. Se presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

### Sistema IV: Participación en grupo

En el sistema de la participación en grupo la dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los subordinados. Hay muchas responsabilidades acordadas en los niveles de control con una implicación muy fuerte de los niveles inferiores.

## 1.2 ¿Por qué investigar el clima organizacional?

Según Marchant (2005), mientras más satisfactoria sea la percepción que las personas tienen del clima laboral en su empresa, mayor será el porcentaje de comportamientos funcionales que ellos manifiesten hacia la organización.

Mientras menos satisfactorio sea el clima, el porcentaje de comportamientos funcionales hacia la empresa es menor. Los esfuerzos que haga la empresa por

mejorar ciertos atributos del clima organizacional deben retroalimentarse con la percepción que de ellos tienen las personas. Estas mejoras, mientras sean percibidas como tales, serían el antecedente para que los funcionarios aumenten la proporción de su comportamiento laboral en dirección con los objetivos organizacionales.

De acuerdo con Alexis P. Gonçalves (2000):

“El conocimiento del clima organizacional proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el clima organizacional influye en el comportamiento observable de los trabajadores a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros”.

Por otra parte, Rodríguez (1999) señala que el clima laboral juega un papel primordial en la definición del ambiente de trabajo (sea dicho ambiente grato o tenso), las relaciones de amistad o conflicto, el reconocimiento social, la sensación de pertenencia al grupo o empresa o bien, la falta de reconocimiento e indiferencia. Por lo tanto, el estudio del clima laboral permite conocer las necesidades de sus integrantes así como los sistemas de comunicación, liderazgo y motivación.

Las ventajas de conocer el sistema de liderazgo consisten en mejorar los resultados y generar una mayor influencia al presentarse o buscarse un liderazgo conjunto y proactivo con el personal de la institución. Además permite uniformar los intereses para crear una visión compartida que despierte el compromiso de los individuos y eleve sus aspiraciones.

Un clima laboral grato hace sentir más cómodos a los integrantes de la organización, además se involucra con las necesidades humanas, la motivación y la satisfacción laboral. Estos factores dan una sensación de pertenencia y aceptación, así como la autorrealización y la estima. Y para que un individuo se sienta motivado debe sentirse comprometido, lo cual ocurre en la medida en que se satisfagan sus necesidades. Por otra parte, para alcanzar los objetivos y metas deseados resulta indispensable mantener una información efectiva (Gordillo, 2003).

Por otra parte existe una relación entre satisfacción y productividad. De hecho, hay empleados insatisfechos que tienen una productividad muy elevada y, también se da el caso contrario, de empleados satisfechos con escasa productividad.

Se han desarrollado tres enfoques para explicar este comportamiento:

1. La satisfacción promueve la productividad.
2. La productividad causa satisfacción.
3. Las recompensas intervienen, sin que haya ninguna relación inherente.

No obstante, desde un punto de vista práctico, casi todos los jefes desean tener trabajadores satisfechos y productivos (un objetivo que requiere gran esfuerzo y prudencia en sus decisiones). Algunos estudios han observado una correlación entre satisfacción y permanencia en la organización, así como entre satisfacción y ausentismo. También hay pruebas que relacionan satisfacción y actividad sindical.

Aunque la satisfacción en el trabajo no influya cualitativa o cuantitativamente en el rendimiento, sí lo hace en las conductas de los ciudadanos, en el cambio de empleo, en el ausentismo y en las preferencias y opiniones sobre los sindicatos. Debido a estas influencias, los jefes continúan a la busca de técnicas y programas que les sirvan para mejorar la satisfacción laboral de sus empleados, y la conclusión de muchos de ellos es que el rendimiento significa algo más de lo que expresa el recuento cualitativo y cuantitativo de la producción.

Los resultados de la falta de satisfacción pueden afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral. En los casos graves, el deseo de obtener mejor compensación puede disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas o conducir a los empleados a buscar un empleo diferente. Además, el escaso interés que despierte una función compensada pobremente puede llevar a ausentismo y otras formas de protesta pasiva.

Un nivel inadecuado de compensación también conduce a dificultades, sentimientos de ansiedad y desconfianza por parte del empleado y a pérdida de la rentabilidad y competitividad de la organización.

En consecuencia, estos estudios permiten efectuar intervenciones tanto a nivel de diseño o rediseño de estructuras organizacionales, planeación estratégica, cambios en el entorno organizacional interno, gestión de programas motivacionales, gestión del desempeño, mejora de sistemas de comunicación interna y externa, mejora de procesos productivos, mejora en los sistemas de retribuciones, entre otras aspectos de la organización.

## 2. Perfil de la Empresa

Proveedora de Materiales de Construcción S.A. de C.V. fue fundada en 1985, como un depósito de materiales, atendiendo un mercado reducido, que contaba con pocos empleados, cuyas instalaciones se encontraban en las inmediaciones del mercado de abastos en Guadalajara.

Posteriormente se adquirió equipo de transporte, lo cual permitió atender a una mayor cantidad de clientes y por lo tanto incrementar los ingresos. Este aumento en los ganancias y la necesidad de atender a un creciente número de clientes orilló a la empresa expandir su infraestructura por lo que se adquirieron instalaciones sobre la carretera a Nogales en el municipio de Zapopan.

La presencia de la empresa en la zona metropolitana de Jalisco fue aumentando paulatinamente; sumando a la oficina matriz (Carretera a Nogales) otros tres centros de distribución (Lázaro Cárdenas, Agua Blanca y La Villa). Actualmente cuenta con instalaciones en otras ciudades de la región centro-occidente del país como son: Aguascalientes, Chapala, León, Morelia y Zamora. En estas dos últimas ciudades, el negocio es denominado Ferretería y Materiales Metropolitana S.A. de C.V. (FEYMAPESA).

Algunos de los productos ofrecidos por PROMACO son: cal, block hueco y sólido, ángulo, cemento gris y blanco, varilla corrugada, soleras, alambrón, mortero, alambre recocido, marmolina, castillo soldado, canal, yeso, malla soldada y viga IPR.

Con el objetivo de dejar de ser únicamente distribuidores, a partir del 2005 se inician operaciones de una fábrica de cal ubicada en el municipio de Zapotiltic, Jalisco. Equipada con la más alta tecnología de la región. De aquí surge la cal que es comercializada actualmente por la compañía, Cal Metropolitana. Cuenta adicionalmente con una división de transporte de carga, que además de servir para surtir sus pedidos, presta el servicio a quien así lo solicite.

### 3. Metodología

Las diferentes concepciones teóricas sobre el clima han conducido a la utilización de diversos tipos de variables para intentar medirlo. Por el momento no es fácil distinguir las variables que se relacionan con el clima de aquéllas que lo producen. Es decir, el tipo de hallazgos establecidos se basan más en relaciones lineales que en modelos teóricos que impliquen relaciones causales entre las variables.

Como se mencionó en el apartado anterior, las variables consideradas en el concepto de clima organizacional para la presente investigación son:

- a) Variables del ambiente físico.
- b) Variables estructurales.
- c) Variables del ambiente social.
- d) Variables personales.
- e) Variables propias del comportamiento organizacional.

De acuerdo a Rodríguez (1999) una medida que nos permite acercarnos rápidamente al clima de una organización puede conseguirse a través de las tasas de ausentismo y rotación del personal; pues si ambos valores son muy altos, esto será una prueba de la existencia de un clima laboral inadecuado. Sin embargo, estas

aproximaciones resultan poco útiles si se quiere profundizar en las causas que generan dicha situación. El trabajo empírico ha demostrado que es posible elaborar el diagnóstico del clima de una organización mediante el uso de cuestionarios estandarizados en que se pregunta a los miembros de la organización por sus percepciones respecto a todas o algunas de las variables señaladas.

A pesar de que las dimensiones utilizadas para medir el clima organizacional presentan una escasa uniformidad, los instrumentos utilizados en este campo de la investigación organizacional tienen su origen, en gran medida, en la teoría y los trabajos realizados por Likert (1961, 1967), quien considera como áreas generales para el estudio del clima organizacional los siguientes apartados:

- I. Estilo de autoridad.
- II. Esquemas motivacionales.
- III. Comunicaciones.
- IV. Procesos de influencia.
- V. Procesos de toma de decisiones.
- VI. Procesos de planeación.
- VII. Procesos de control.
- VIII. Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento.

Para los fines de la presente investigación se ha decidido adecuar los apartados que se utilizarán, manteniendo la atención en las variables que se han mencionado con anterioridad. El listado de dichos apartados se presenta a continuación.

Dimensiones Utilizadas	
I	Instalaciones de la empresa
II	Herramientas de trabajo
III	Seguridad y equipo de protección
IV	Estructura
V	Compensaciones
VI	Ambiente de trabajo
VII	Relación entre compañeros
VIII	Dirección y liderazgo
IX	Comunicación
X	Trabajo en equipo
XI	Capacitación y desarrollo
XII	Mejora continua
XIII	Relación empresa - familia / amigos

El instrumento diseñado contiene un total de 82 ítems, que permiten observar dos aspectos de la percepción de los empleados respecto a las dimensiones antes mencionadas de la empresa: ¿qué tan de acuerdo está el individuo con las afirmaciones realizadas? y ¿qué importancia le concede a las mismas?

Dicho instrumento se aplicó a 21 de los 24 empleados de la empresa, además, se aplicaron dos cuestionarios especialmente diseñados para el personal directivo de la organización, que contiene un total de 105 ítems, en el que se abordan los siguientes aspectos:

- Habilidades orientadas a la realización de tareas
  - Planeación
  - Realización
  - Evaluación
- Habilidades orientadas a la persona del trabajador
  - Comunicación
  - Motivación
  - Equipos de trabajo

- Habilidades orientadas a la persona del director
  - Inteligencia (poder)
  - Motivación (querer)
  - Ética (deber)

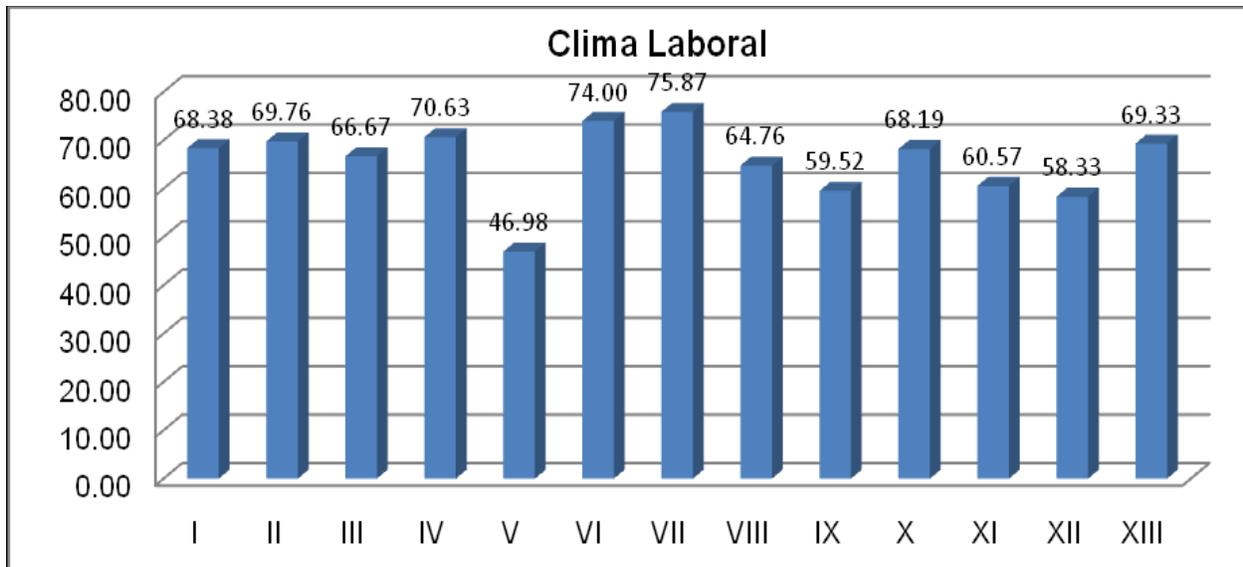
Con estos instrumentos, se obtiene una visión bidireccional del clima de la empresa, lo que permite realizar una triangulación entre los instrumentos anteriores y lo observado durante las visitas a la organización. Los resultados obtenidos se presentan a continuación.

#### 4. Análisis de Resultados

Tras la aplicación de los instrumentos de investigación descritos en el apartado anterior, se pudieron examinar los componentes del clima organizacional de la empresa Cal Metropolitana.

##### 4.1 Visión de Empleados

Como una primera aproximación del análisis, en el siguiente gráfico se muestra un resumen de los resultados obtenidos ponderando la percepción que tienen los miembros de las diferentes áreas en una escala que va del 0 al 100, en donde el 100 representa la mejor opinión posible acerca de la situación en cuestión. Como puede observarse, el área donde el personal de la empresa siente mayor inconformidad se relaciona con las compensaciones (V), seguido por el de mejora continua (XII) y el de comunicación (IX). Estas son las áreas en las que el personal ha “reprobado” a la empresa. Por otro lado, los aspectos mejor evaluados son la relación entre compañeros (VII), el ambiente de trabajo (VI) y la estructura de la empresa (IV).



I. Instalaciones

IV.- Estructura

VII.- Relación entre compañeros

X.- Trabajo en equipo

XIII.- Relación empresa-familia-amigos

II.- Herramientas

V.- Compensaciones

VIII.- Dirección y Liderazgo

XI.- Capacitación y desarrollo

III.- Seguridad

VI.- Ambiente de trabajo

IX.- Comunicación

XII.- Mejora continua

Fuente: Elaboración propia basada en la información recabada del cuestionario de "Clima Laboral" aplicado en Cal Metropolitana.

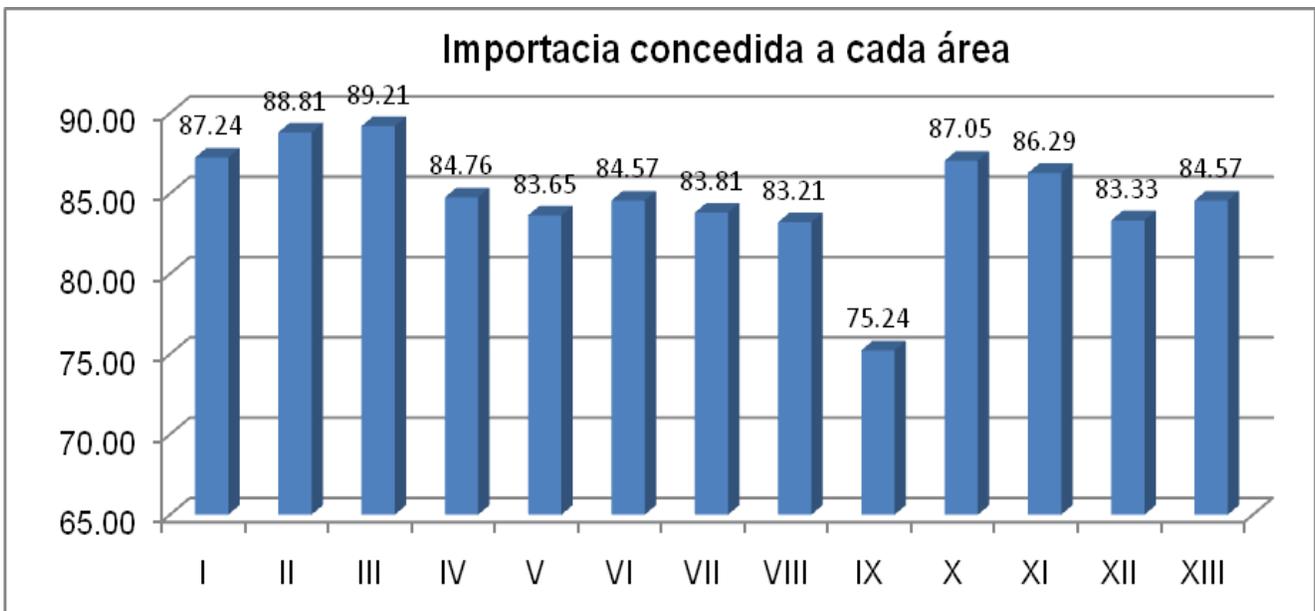
En promedio, el clima laboral de Cal Metropolitana fue evaluado con un 65.62 en una escala del 0 al 100, si se toma en consideración la clasificación anterior, esto nos indica que existen diversos aspectos que deben ser mejorados.

En secciones posteriores de este documento se presenta una descripción más detallada de cada uno de los campos considerados en la encuesta aplicada; ahora bien, si consideramos la evaluaciones personales de los 21 individuos a los que se les aplicó la encuesta, tenemos que la evaluación más baja fue de 51.46 y la más alta de 83.17, dando como resultado un promedio de 66.1, que es un valor ligeramente superior a la media obtenida mediante la división por áreas pero que, de manera general, sigue siendo una evaluación baja.

Otro aspecto que se considera en el estudio es la importancia que le conceden los empleados de Cal Metropolitana a cada una de las áreas estudiadas, aplicando para ello una metodología similar a la anterior y una escala equivalente.

Es importante destacar que, en términos generales, los empleados de Cal Metropolitana concedieron mucha importancia a todos los puntos que se trataron en la encuesta; sin embargo, algunos aspectos resultaron menos significativos para su desempeño dentro de la empresa como lo son: la comunicación (IX), la dirección y liderazgo (VIII) y los procesos de mejora continua (XII); mientras que los elementos más importantes para realizar su trabajo fueron de carácter físico: la seguridad (III), las herramientas y equipo (II) y las instalaciones con las que cuentan (I).

Para una interpretación más detallada de los resultados a continuación se analiza cada



I. Instalaciones

IV.- Estructura

VII.- Relación entre  
compañeros

X.- Trabajo en equipo

XIII.- Relación empresa-familia-amigos

II.- Herramientas

V.- Compensaciones

VIII.- Dirección y Liderazgo

XI.- Capacitación y desarrollo

III.- Seguridad

VI.- Ambiente de trabajo

IX.- Comunicación

XII.- Mejora continua

Fuente: Elaboración propia basada en la información recabada del cuestionario de "Clima Laboral" aplicado en Cal Metropolitana.

uno de los aspectos que conformaron la Encuesta para la Evaluación del Clima Organizacional.

## I Instalaciones



Fuente: Elaboración propia basada en la información recabada del cuestionario de "Clima Laboral" aplicado en Cal Metropolitana.

Los ítems considerados en este apartado fueron los siguientes:

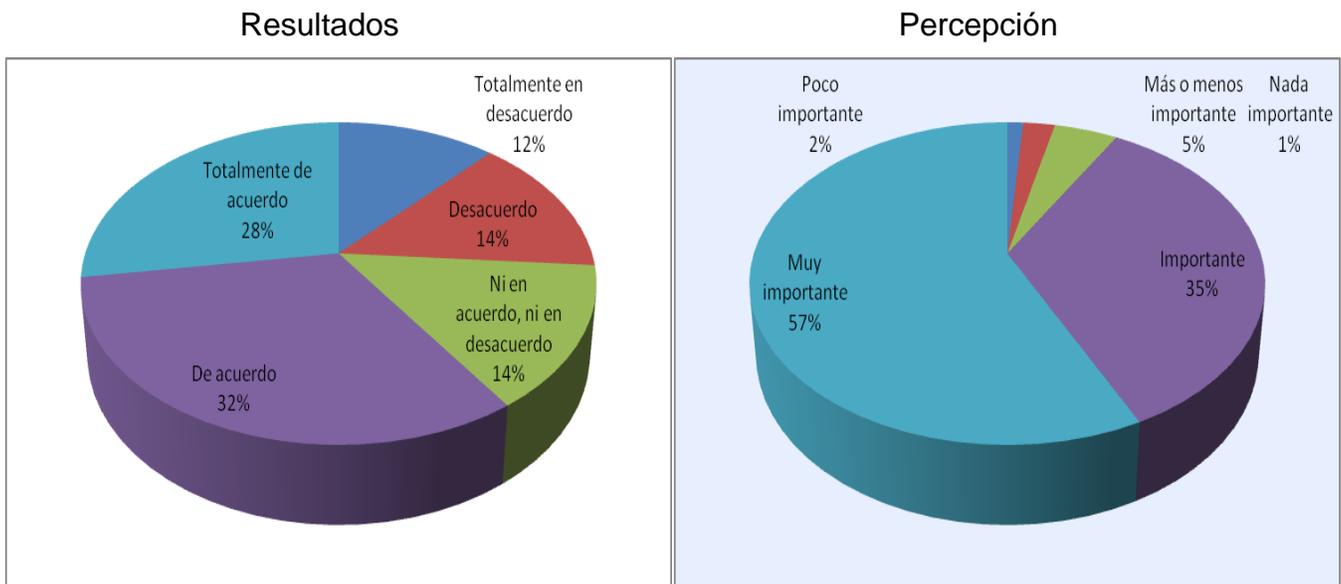
1	Considero que las condiciones físicas de mi área de trabajo son adecuadas
2	Existe limpieza en el recorrido a mi lugar y en mi área de trabajo
3	Considero que la limpieza en el área de comedor es adecuada
4	Considero que la limpieza en el área de sanitarios es adecuada
5	La iluminación en mi área de trabajo es la adecuada

El rubro de las instalaciones, que cubre aspectos relacionados con el área de trabajo y la limpieza del lugar, presenta una gran importancia de acuerdo a la percepción general de los trabajadores, pues el 54% de las respuestas esta totalmente de acuerdo en que es muy significativo para su buen desempeño laboral mientras que el 34% está de acuerdo. Estos datos comparados con los resultados observables

muestran ciertas divergencias, lo cual reafirma que los trabajadores perciben deficiencias en las instalaciones que deben mejorarse.

Al desglosar el análisis de las instalaciones por departamento se detecta que la sección administrativa tiene una percepción positiva de las instalaciones, mientras que los trabajadores involucrados con el proyecto del horno de calcinación señalan que las condiciones de limpieza y las condiciones físicas no son las adecuadas para su mejor desempeño. La relevancia de las condiciones relacionadas con los empleados del proyecto radica en que la construcción del horno es un proyecto de larga duración que afecta directamente las labores de los empleados permanentes de la empresa. De ello se desprende la necesidad de mejorar las condiciones físicas y de limpieza en las zonas de producción y los espacios ocupados por los integrantes del proyecto.

## I. Herramientas



Fuente: Elaboración propia basada en la información recabada del cuestionario de "Clima Laboral" aplicado en Cal Metropolitana.

Los ítems considerados en este apartado fueron los siguientes:

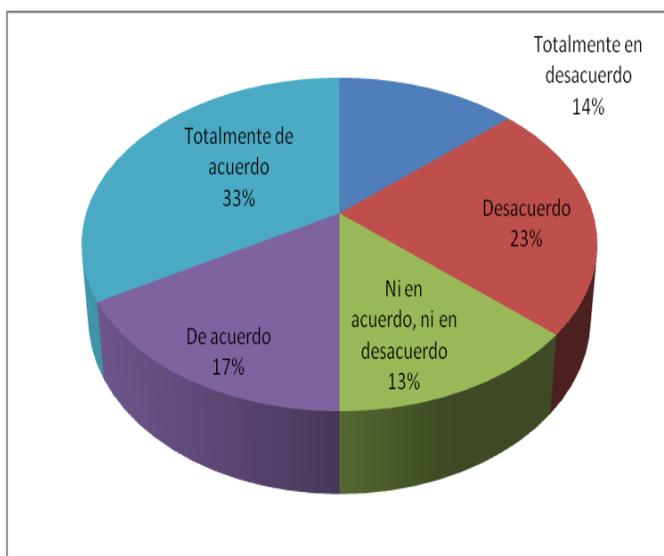
6	Las herramientas de trabajo que utilizo son adecuadas
7	El mantenimiento preventivo que se le da a las herramientas que utilizo es efectivo
8	Las herramientas y materiales son adecuados y suficientes para mi trabajo
9	Tengo cuidado de mantener en buen estado las herramientas con que cuento

En lo referente a las herramientas y materiales utilizados, los trabajadores de la planta perciben que es muy importante el estado en que se encuentran para el desempeño de sus labores cotidianas. Por otra parte, la mayoría de ellos observa que en términos generales es adecuado el equipo existente pero subsisten algunas carencias en algunos departamentos.

El grado de aprobación por departamentos indica que la parte administrativa no tiene mayores problemas en sus condiciones; sin embargo, la sección de producción está totalmente de acuerdo en que es importante la calidad y la cantidad de herramientas y materiales, pero observan que deben mejorarse para optimizar sus condiciones de trabajo. Los empleados del proyecto para la construcción del horno son los más disconformes con su equipo, lo cual queda en cierto grado fuera de las condiciones internas de la Calera ya que es una empresa sub-contratada.

### Seguridad y equipo de protección

Resultados



Percepción



Fuente: Elaboración propia basada en la información recabada del cuestionario de "Clima Laboral" aplicado en Cal Metropolitana.

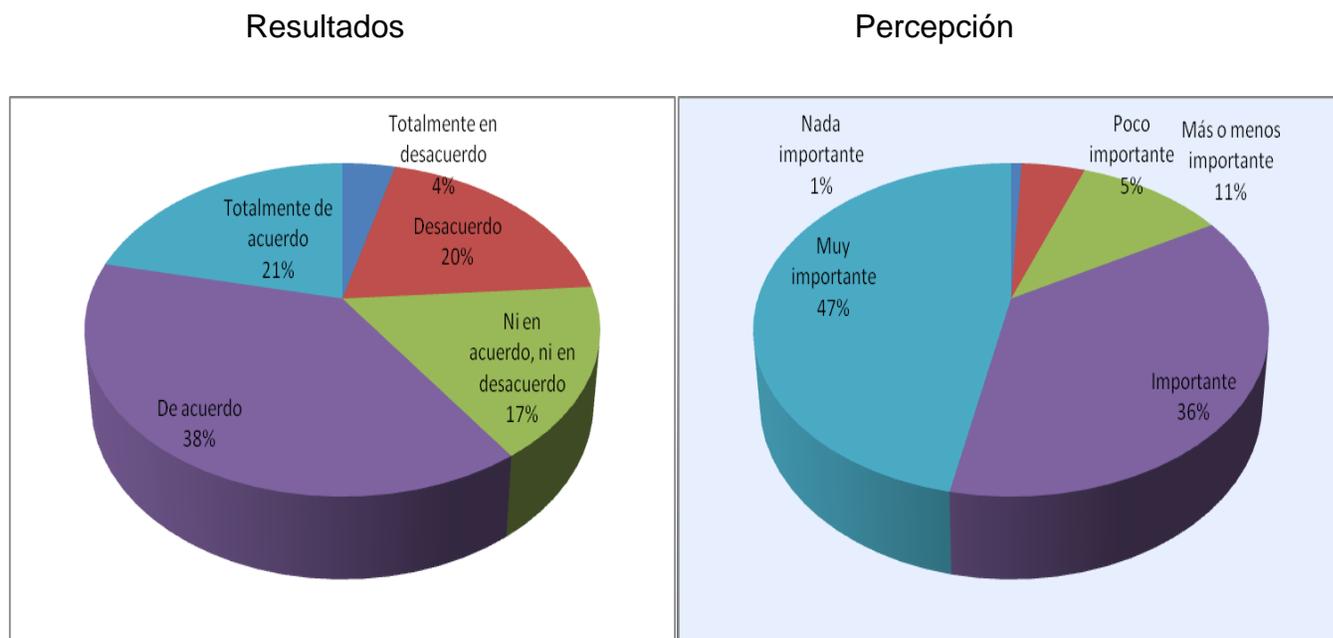
Los ítems considerados en este apartado fueron los siguientes:

10	La iluminación en mi lugar de trabajo es la adecuada
11	El nivel de ruido en mi lugar de trabajo es adecuado
12	La ventilación y temperatura de mi área de trabajo es adecuada
13	Las condiciones de seguridad de mi lugar de trabajo son adecuadas (contra incendios, accidentes)
14	Los programas y la capacitación, que nos da la empresa contra siniestros y para evitar accidentes, son efectivos
15	Cuido mis acciones para evitar accidentes y daños al ambiente

Contar con condiciones laborales seguras es muy importante desde la perspectiva de los trabajadores, ya que el 62% de ellos así lo señalan y el 26% responde que "es importante". Analizando las condiciones de seguridad actualmente existentes, aproximadamente la mitad de los trabajadores encuestados señala que no son las adecuadas. Los principales puntos de mejora percibidos se relacionan con la emisión de ruido, la ventilación y el equipo preventivo para accidentes laborales. Además, los trabajadores señalan una carencia de programas de capacitación contra siniestros y accidentes.

Además, los resultados obtenidos indican que las condiciones de seguridad por departamento deben mejorarse. El área de producción detecta la necesidad de corregir la emisión de ruido y la necesidad de llevar a cabo programas de capacitación para prevenir y actuar en caso de accidentes. En lo que respecta al departamento administrativo, la falta de capacitación contra accidentes es el rubro más descuidado desde su percepción. De esta información se desprende que es necesario trabajar en el área de seguridad para evitar imprevistos laborales futuros que puedan afectar negativamente a la empresa.

## II. Estructura



Fuente: Elaboración propia basada en la información recabada del cuestionario de "Clima Laboral" aplicado en Cal Metropolitana.

Los ítems considerados en este apartado fueron los siguientes:

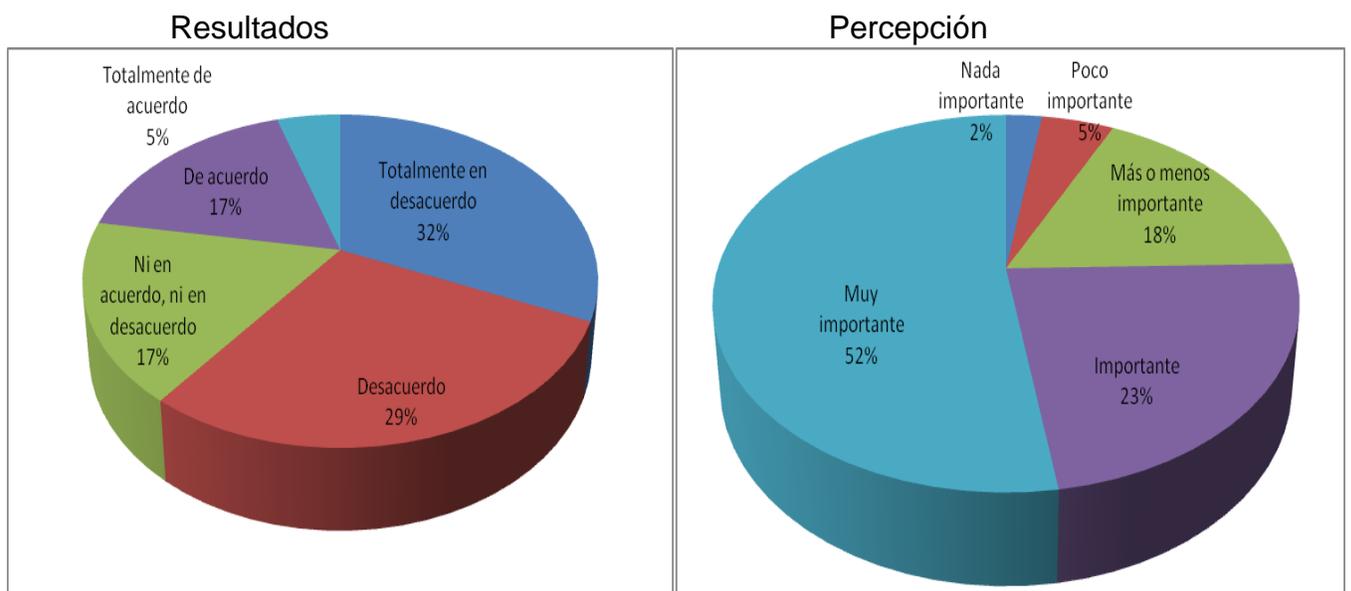
16	Tengo claras las funciones que debo desarrollar en mi puesto
17	Considero que la carga de trabajo en mi departamento es adecuada
18	Considero que el horario de trabajo es adecuado
19	Mi trabajo está bien organizado
20	Tengo indicadores claros para medir mis resultados
21	Mi relación de trabajo con otras áreas está bien definida

La parte de estructura considera la claridad de las funciones de cada uno de los puestos de trabajo, la carga de laboral, el horario, la organización, la detección de resultados y la relación entre áreas operativas. Así, su importancia reside en su asociación con la calidad de los procesos productivos, visto desde la perspectiva de cada uno de los trabajadores.

Por otra parte, la información obtenida especifica que es muy importante la estructura organizacional desde la percepción de los trabajadores, ya que en términos generales el 47% mencionaron que "es muy importante" en su trascendencia y el 36% que "es importante". Adicionalmente, cerca del 60% de los trabajadores considera que

la empresa cuenta con una estructura organizacional adecuada en términos generales, pero debe trabajarse en algunos aspectos relacionados con la organización y la rendición de resultados obtenidos por sus actividades cotidianas. En lo que respecta a los departamentos, los trabajadores de producción advierten que no existen indicadores claros para medir sus resultados y, además, se presentan periodos de altas cargas de trabajo. De igual forma, el área administrativa señala como principal punto a corregir la sobrecarga laboral existente.

### III. Compensaciones



Fuente: Elaboración propia basada en la información recabada del cuestionario de "Clima Laboral" aplicado en Cal Metropolitana.

Los ítems considerados en este apartado fueron los siguientes:

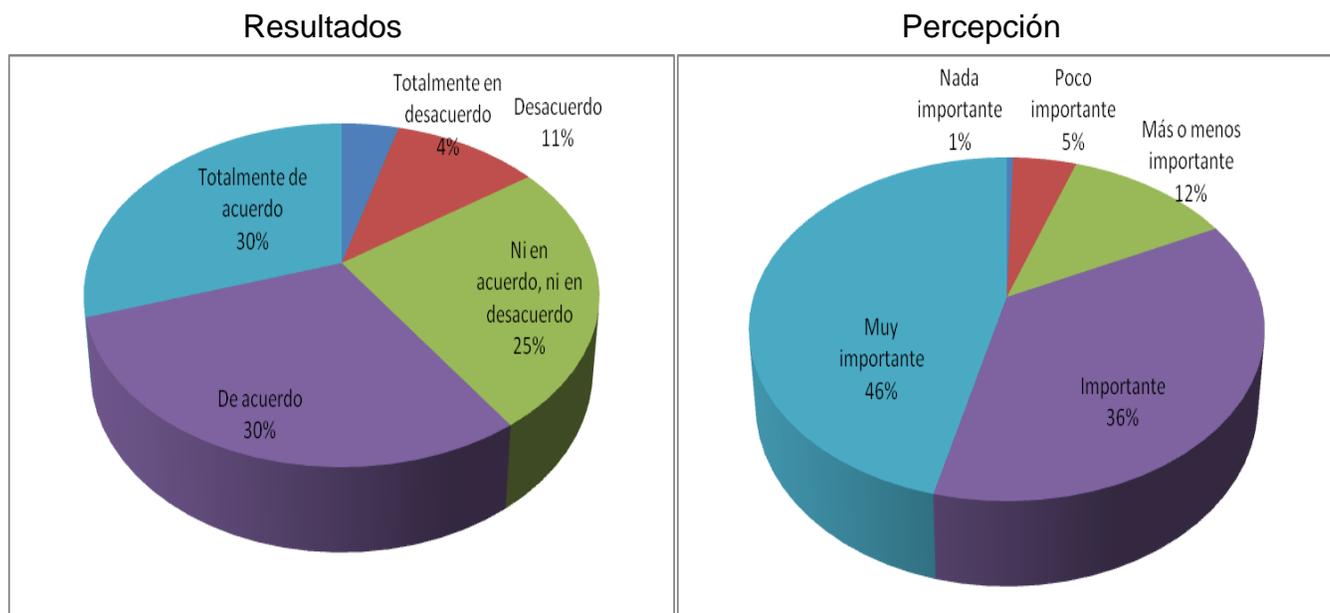
22	En comparación con otras empresas el sueldo que me pagan en la empresa es competitivo
23	Los aumentos que recibo son buenos con respecto a otras empresas
24	Comparándome con otras personas de la empresa siento que mi sueldo es justo
25	Considero que las prestaciones de la empresa son buenas
26	Tenemos beneficios especiales y personalizados en esta empresa
27	No me iría de la organización si me ofrecieran un puesto igual en otra empresa, con las mismas condiciones de compensación

El tema de las compensaciones que se otorgan en una empresa resulta siempre de gran importancia para evaluar la cohesión al interior de la misma, pues resulta claro que tan solo en muy contadas ocasiones un empleado afirmará estar conforme con su nivel actual de salario y prestaciones; sin embargo, en ocasiones los empleados prefieren permanecer en la organización pese a este tipo de percepción al considerar que se cuentan con beneficios adicionales difíciles de remplazar.

En Cal Metropolitana, tan solo un 7% del personal encuestado consideró que el tema de las compensaciones era poco relevante, mientras que 75% lo consideró importante o muy importante. De la misma manera, la percepción de los empleados es que los salarios y los aumentos salariales que reciben son poco competitivos con respecto a la industria, además señalan que no existen incentivos o beneficios especiales adecuados. Pese a estos señalamientos, el personal de la empresa manifiesta lealtad hacia la misma, pues un 62% del personal encuestado señaló que no dejaría la empresa si recibiera ofrecimientos de puestos y salarios similares de otras caleras.

En el análisis global se señaló que el rubro de las compensaciones era el que tenía una peor percepción por parte de los empleados, por lo que resulta necesario poner en práctica medidas de carácter correctivo. Algo que puede hacerse es una evaluación del nivel de sueldos y prestaciones en la industria para determinar la posición actual de la empresa en este campo, para con ello verificar si se trata de una situación común en todo el sector o si en verdad es necesario llevar a cabo una retabulación de los mismos. Resulta viable además, establecer un programa de incentivos basados en el logro de objetivos.

#### IV. Ambiente de Trabajo



Fuente: Elaboración propia basada en la información recabada del cuestionario de "Clima Laboral" aplicado en Cal Metropolitana.

Los ítems considerados en este apartado fueron los siguientes:

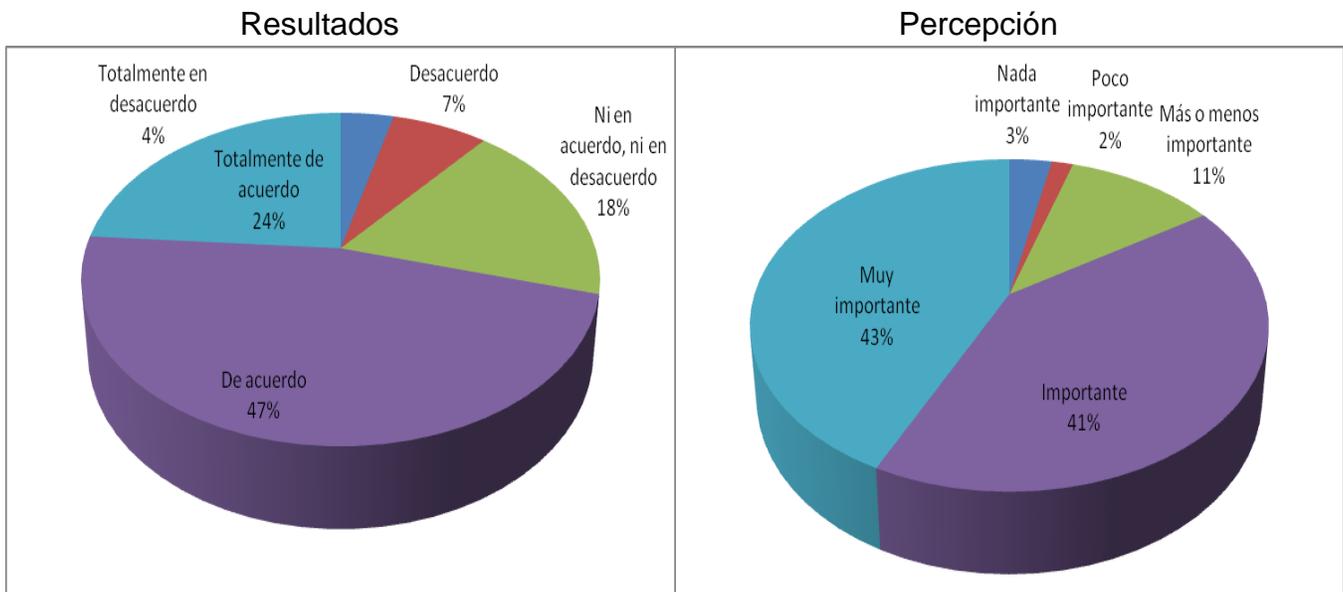
El ambiente de trabajo resulta de suma importancia para una organización, en especial en la determinación de su clima laboral. El 82% del personal entrevistado opina que el ambiente de trabajo va de importante a muy importante para su desempeño dentro de la organización. Al mismo tiempo, este fue el segundo rubro mejor evaluado dentro de la encuesta aplicada, pues el 60% del personal considera que el ambiente de trabajo es adecuado, inclusive, solo un 24% del personal encuestado afirmó estar parcial o totalmente en desacuerdo con la idea de jubilarse en la empresa.

28	En la organización se me trata con dignidad y respeto
29	Siento que lo que hago en mi trabajo es algo realmente útil y valioso
30	Contribuyo para obtener un buen ambiente de trabajo en la empresa
31	La competencia entre las diferentes partes de la organización es sana
32	Obtengo el apoyo adecuado de otros departamentos para realizar mi trabajo
33	Las personas evitan hacer "grilla" para obtener un beneficio
34	Trabajo muy a gusto en el departamento en el que estoy, ya que hay un buen ambiente de trabajo
35	Las personas con las que trabajo por lo general hacen sentir bien al personal de nuevo ingreso
36	Considero que mi departamento se manejan de manera adecuada los problemas
37	Pienso trabajar aquí hasta que me retire

Uno de los puntos perfectible en este campo es el de la “grilla” que se presenta en la empresa, pues la percepción del personal es que este es un medio usado para el beneficio personal al interior de Cal Metropolitana. Muy vinculado a esto último, se encuentra el manejo de los conflictos al interior de los departamentos, pues este fue otro de los aspectos que se señaló en las encuestas que debe mejorarse.

De la información señalada se desprende que existen incentivos para mejorar la situación actual, ya que es necesario elevar el involucramiento de los mandos medios de la organización con sus subordinados para lograr una solución más adecuada de los conflictos, al mismo tiempo es necesario promover dicha relación para disminuir los niveles de comunicación informal negativa en la empresa.

### V. Relación entre compañeros



Fuente: Elaboración propia basada en la información recabada del cuestionario de “Clima Laboral” aplicado en Cal Metropolitana.

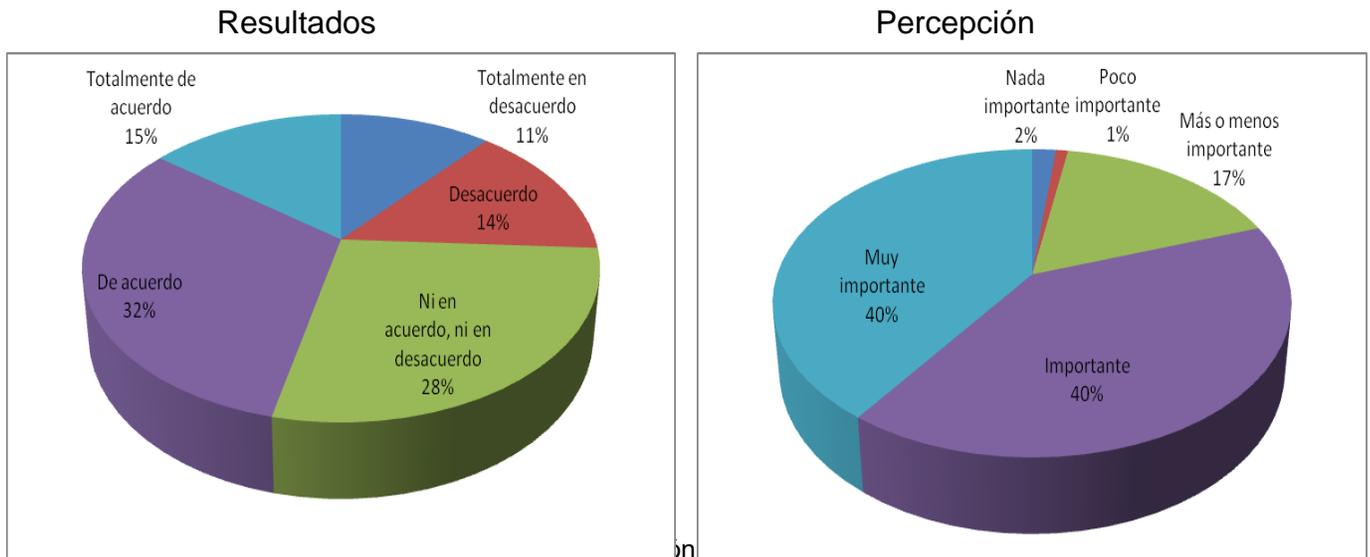
Los ítems considerados en este apartado fueron los siguientes:

38	El trato entre los compañeros del departamento es positivo
44	La forma de ser de mi jefe me ayuda a mejorar mis resultados
45	La forma de ser de mi jefe me ayuda a desarrollarme como persona en el trabajo
46	Mi jefe se interesa en escuchar lo que tengo que decir y toma en cuenta mis sugerencias
47	La relación que tengo con mi jefe es de respeto y colaboración
48	Mi jefe tiene favoritismo por algunas personas en el departamento
49	Cuando logro un buen resultado o hago algo sobresaliente en mi trabajo, mi jefe reconoce
50	Cuando cometo un error el trato de mi jefe es respetuoso y constructivo
51	El trato que recibo de mi jefe cuando le comento un problema de trabajo es abierto
52	Mi jefe me enseña a hacer mi trabajo cuando lo necesito
53	La información que recibo de mi jefe para mi trabajo es adecuada y suficiente
54	Puedo tomar decisiones en mi puesto
55	Yo creo que la empresa despediría masivamente a la gente solo como último recurso
56	Los jefes hacen un buen trabajo asignando y coordinando al personal
57	Los jefes confían en que los jefes hacen un buen trabajo sin tener que supervisarlos continuamente
58	Los jefes ejercen el negocio de una manera honesta y ética
59	En lo general considero a mi jefe un buen líder
39	Existe interés de mis compañeros por mejorar la forma en cómo hacer su trabajo
40	Tengo la confianza de platicar y dar a conocer mis puntos de vista en la empresa
41	Existe apertura para recibir críticas positivas y recomendaciones
42	Cuando yo cometo un error el trato de mis compañeros es respetuoso y constructivo
43	Puedo ser yo mismo aquí

La relación entre compañeros fue el aspecto mejor valorado por los miembros de la empresa y que se pudo corroborar al momento de aplicar los instrumentos, pues se logró observar un alto grado de camaradería entre los mismos. El 84% del personal encuestado consideró que el tema de la relación entre compañeros era de relevancia en el cumplimiento de sus actividades; asimismo, un 71% piensa que la relación entre compañeros en Cal Metropolitana es adecuada.

Finalmente se encontraron pocos problemas en este campo dentro de la empresa, por lo que no se considera necesario realizar recomendaciones en este ámbito.

## VI. Dirección y Liderazgo



aplicado en Cal Metropolitana.

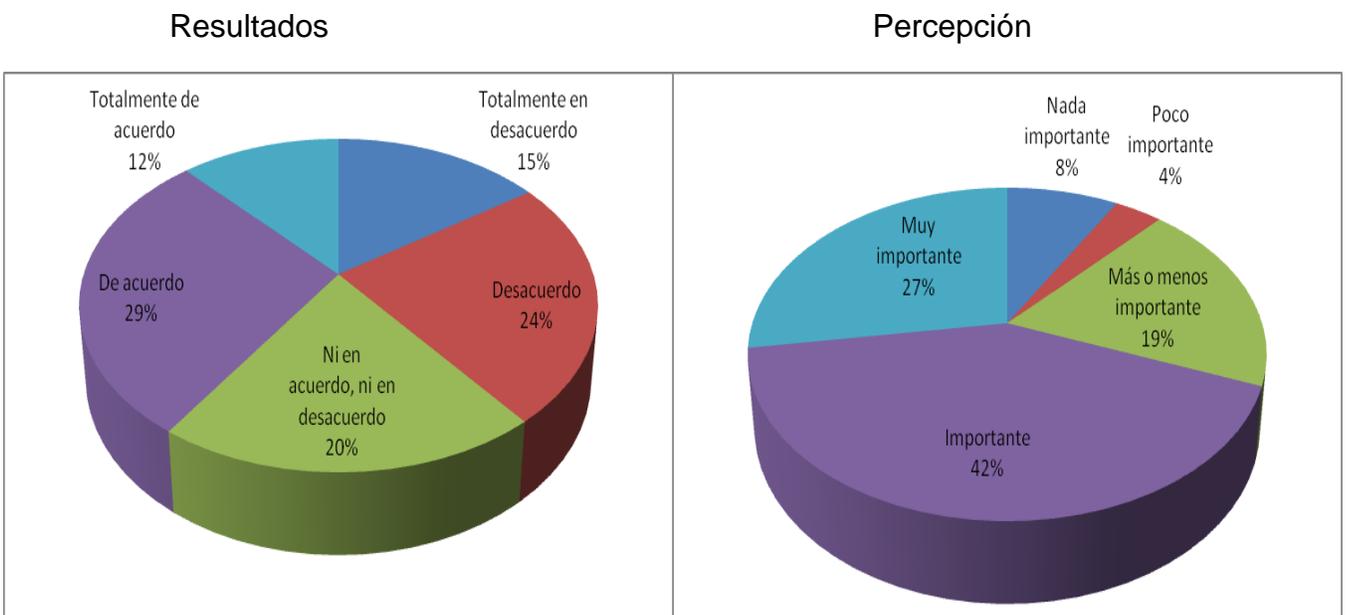
Los ítems considerados en este apartado fueron los siguientes:

La dirección y el liderazgo adecuado son elementos fundamentales en el cumplimiento de la estrategia de una empresa, sin ellos, el mejor plan de acción puede venirse abajo. En Cal Metropolitana, un 80% de los empleados entrevistados señalaron que dicho aspecto va de importante a muy importante en el cumplimiento de sus actividades y tan solo un 3% puso en duda su trascendencia. De manera general, la dirección y liderazgo de la empresa no fue muy bien evaluada, pues se obtuvo un 47% de aprobación y un 42% de desaprobación para la misma por parte del personal entrevistado, aunque cabe señalar que esto se presentó mayormente por parte de los trabajadores de primera línea hacia sus mandos medios.

Las principales críticas en este sentido se refieren al papel que desempeñan en Cal Metropolitana los jefes en la motivación y reconocimiento del desempeño de los empleados. Pese a esto último, se percibe en general que la relación entre jefes y empleados es de respeto y colaboración pues así lo confirman el 81% de los encuestados. Así, existen cuestiones que deben ser mejoradas, principalmente en lo que concierne a la motivación de los empleados.

Para dar solución a estas cuestiones se debe, por principio de cuentas, realizar una reunión con el personal directivo para comentar la importancia que debe tener la motivación en la empresa, haciendo alusión a las deficiencias que se presentan en este campo. Paralelamente, deben buscarse incentivos para que los empleados sean considerados como valiosos para la empresa, no solamente en el sentido monetario, sino mediante reconocimiento público del trabajo bien realizado y todas aquellas medidas que se consideren pertinentes.

## VII. Comunicación



Fuente: Elaboración propia basada en la información recabada del cuestionario de "Clima Laboral" aplicado en Cal Metropolitana.

Los ítems considerados en este apartado fueron los siguientes:

60	Estoy oportunamente comunicado con lo que sucede en la empresa
61	En el trabajo la comunicación no oficial (rumores) no afecta
62	La comunicación que tengo en las reuniones informativas me permite entender a la organización
63	En general en la organización la comunicación entre personas facilita el desempeño del trabajo

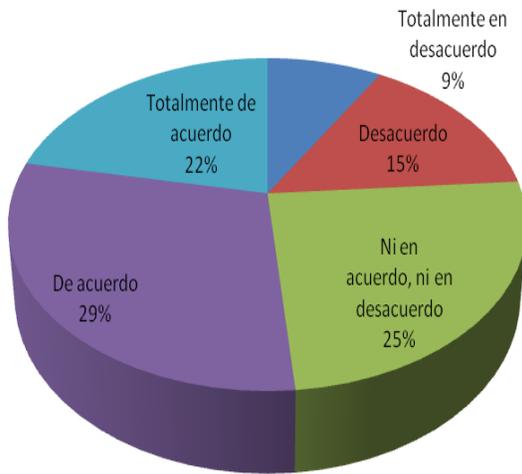
La comunicación al interior de la organización fue uno de los aspectos evaluados con una menor calificación por el personal, pero al mismo tiempo, fue el tópico al que los empleados de la empresa le concedieron un menor peso para la adecuada realización de sus actividades.

Tan solo el 41% de los encuestados está satisfecho con cómo se lleva a cabo la comunicación al interior de la empresa, mientras que un 39% señaló que la comunicación actual no es la adecuada. De manera general, se observa que los empleados conceden un escaso valor a la comunicación “oficial”, que resulta escasa y poco productiva, y señalan que la comunicación no oficial tienen un efecto en su desempeño.

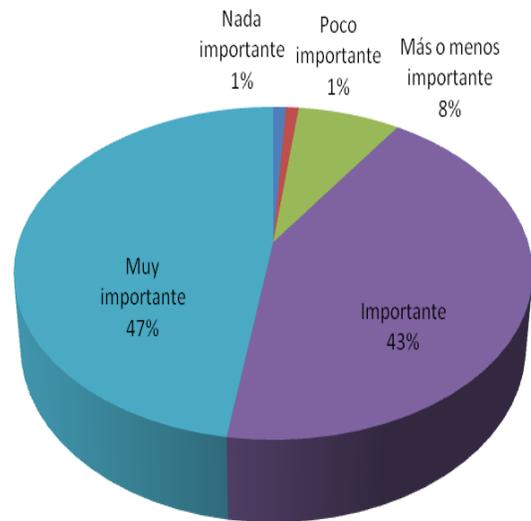
Es claro que una comunicación efectiva puede ayudar a mejorar el desempeño de los trabajadores y al mismo tiempo, la relación entre los mismos; especialmente entre el personal directivo y el de primera línea; es por ello que deben realizarse esfuerzos encaminados a mejorarla. Así, deben crearse mecanismos que permitan que los planes de la dirección fluyan con mayor libertad y que, al mismo tiempo, se puede presentar la retroalimentación por parte del personal operativo. Una opción es implementar reuniones periódicas entre el personal de la empresa en donde se puedan discutir las actividades y objetivos inmediatos así como dar seguimiento y alternativas de solución a las dificultades que pudiesen presentarse.

## VIII. Trabajo en Equipo

Resultados



Percepción



Fuente: Elaboración propia basada en la información recabada del cuestionario de “Clima Laboral” aplicado en Cal Metropolitana.

64	Los resultados de mi área son importantes para la empresa
65	Mi departamento funciona como equipo de trabajo organizado
66	Estoy satisfecho con el reconocimiento por el desempeño de mi equipo de trabajo
67	En mi grupo de trabajo estamos orientados a la obtención de resultados en equipo
68	Estoy satisfecho por el reconocimiento individual por el desempeño dentro de mi equipo de trabajo

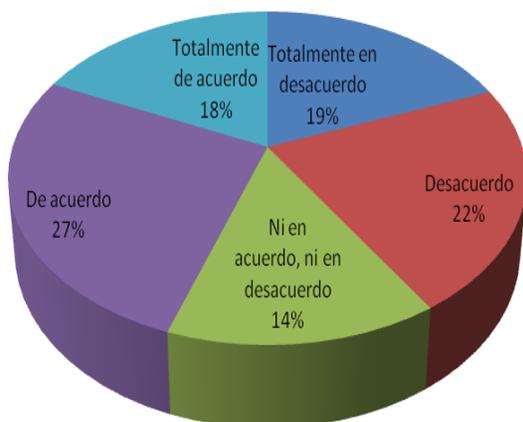
Los ítems considerados en este apartado fueron los siguientes:

El trabajo en equipo es percibido por los empleados de la empresa como un elemento de gran importancia en el alcance de sus objetivos, y de manera general, se percibe un buen trabajo de equipo por parte de los empleados, sin embargo, el problema en esta área aparece, una vez más, en el reconocimiento de los esfuerzos tanto individuales como grupales, pues es en estos dos puntos en los que se perciben las mayores deficiencias.

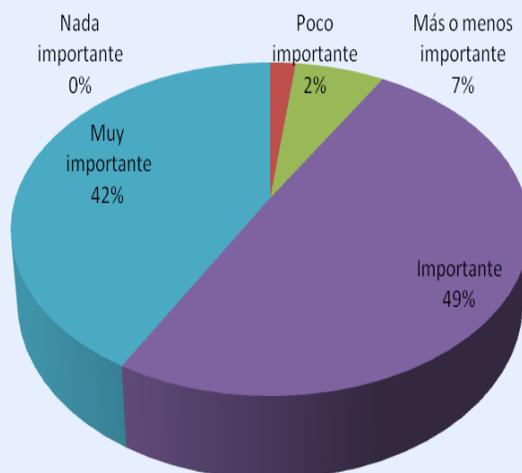
Por lo anterior, deben buscarse, como se señaló en el apartado de Dirección y liderazgo, los mecanismos para motivar a los empleados y lograr que se sientan reconocidos y valorados por la organización.

## IX. Capacitación y Desarrollo

Resultados



Percepción



Fuente: Elaboración propia basada en la información recabada del cuestionario de "Clima Laboral" aplicado en Cal Metropolitana.

69	En la organización las personas que tiene un buen desempeño, tiene oportunidades de ascenso
70	Los programas internos de capacitación y desarrollo han contribuido al mejor desempeño de mi trabajo
71	Me siento capacitado para desarrollar mi trabajo
72	En general la capacitación que he recibido es de calidad
73	Tengo disponibilidad para aprender cuando participo en los cursos que la empresa brinda

Los ítems considerados en este apartado fueron los siguientes:

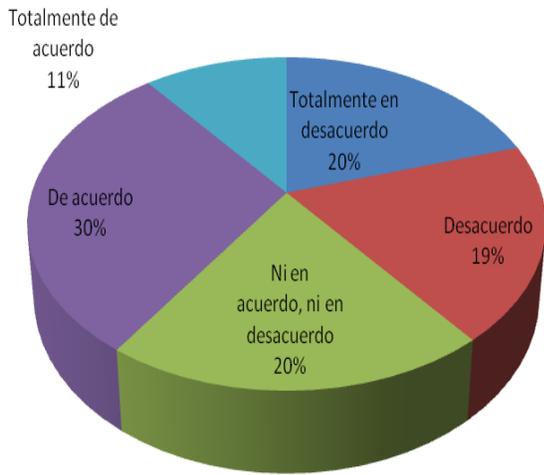
La capacitación significa la preparación de la persona en el cargo, aunque la capacitación auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden auxiliar en el desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades. Las actividades de desarrollo, por otra parte, ayudan al individuo en el manejo de responsabilidades futuras independientemente de las actuales.

La relevancia de tener una buena capacitación es confirmada por el 90% de los trabajadores que señalan que es “muy importante o importante”, lo que demuestra la disponibilidad para fomentar su capacidad laboral dentro de la empresa. Sin embargo, los empleados observan una falta de programas internos de capacitación y, por otra parte, las oportunidades de ascenso como respuesta a un buen desempeño no son las adecuadas.

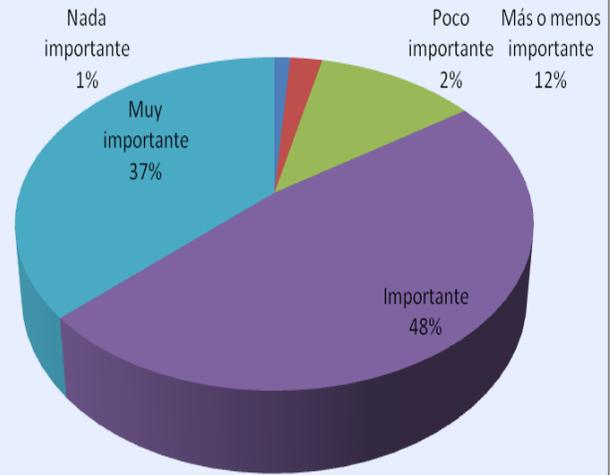
Enfocándonos en cada área trabajo, las condiciones son similares pues manifiestan que se debe mejorar las oportunidades de ascenso para los trabajadores capaces. Además, todos los departamentos subrayan que deben implementarse programas de capacitación para mejorar su desempeño y que tienen la disponibilidad para llevarlos a cabo.

## IX. Mejora Continua

Resultados



Percepción



Fuente: Elaboración propia basada en la información recabada del cuestionario de "Clima Laboral" aplicado en Cal Metropolitana.

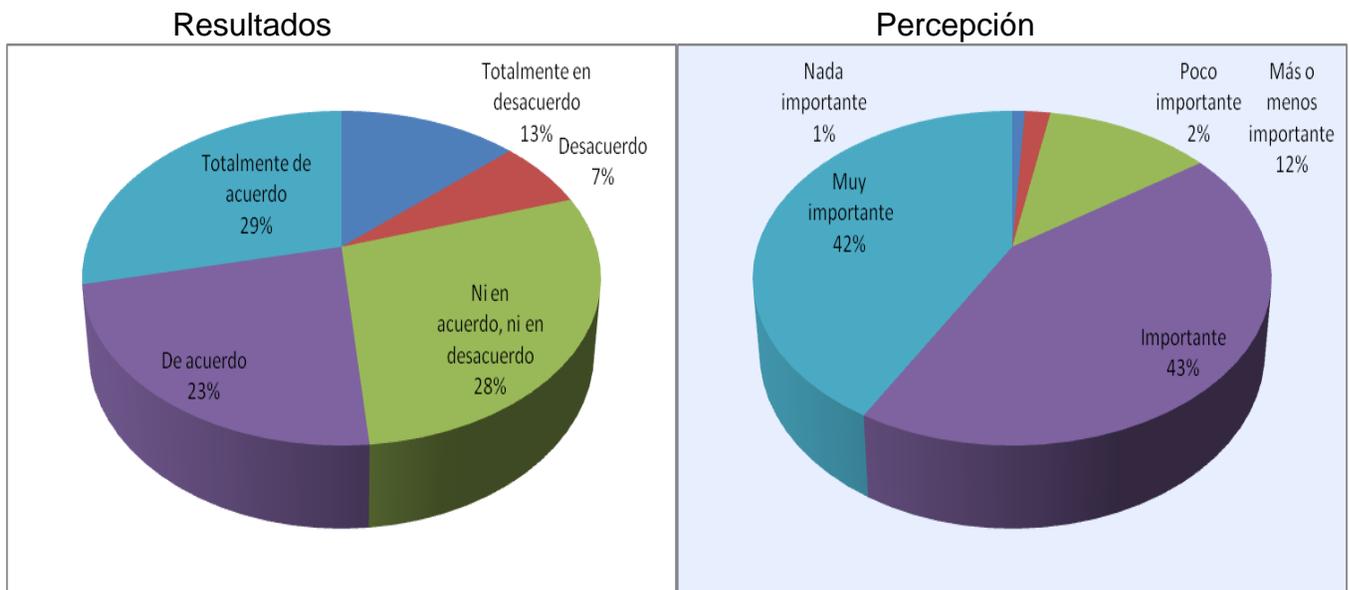
Los ítems considerados en este apartado fueron:

74	Existe un proceso de mejora continua en la empresa y se lleva acabo
75	He visto beneficios en mi trabajo como resultado de la aportación/implementación de ideas
76	Tengo disponibilidad para aportar ideas y espero que éstas sean implementadas
77	Me siento bien por la manera en que la empresa y nosotros contribuimos a la comunidad

Una firma como PROMACO, que participa en mercados competitivos, tiene la necesidad de obtener una producción eficiente en calidad, costos y en tiempo para mejorar su situación actual. Estas exigencias requieren implementar un proceso de mejora continua, lo cual es contemplado por los trabajadores ya que el 37% de ellos señala que es "muy importante" y el 37% indican que es "importante". Un punto a destacar es que los trabajadores consideran que las aportaciones de sus ideas no han sido compensadas en términos laborales o monetarios, lo cual puede ser una desventaja ya que pueden ser una importante fuente de mejoras en los procesos. Esto ha conducido a que se presente una baja disponibilidad para aportar ideas, por lo que es necesario un cambio en la cultura laboral involucrada.

El departamento que contempla una mayor deficiencia es el administrativo, donde se tiene una percepción de que las ideas que puedan aportar no serán implementadas. Por otra parte, los trabajadores encargados directamente de la producción perciben que no existe un proceso de mejora continua y que no reciben beneficios cuando han aportado ideas, lo cual desalienta su desenvolvimiento.

## X. Relación Empresa-familia-amigos



Fuente: Elaboración propia basada en la información recabada del cuestionario de "Clima Laboral" aplicado en Cal Metropolitana.

Los ítems considerados en este apartado fueron los siguientes:

78	Me interesa comentar con mi familia y amigos mis éxitos
79	A mi familia y amigos le interesa que yo trabaje en esta empresa
80	Recibo comentario positivos de familiares y amigos de los servicios que damos en la organización
81	Tiene la empresa una buena imagen entre mi familia y amigos
82	Cuando es necesario, la empresa me permite atender asuntos personales durante el horario de trabajo

Esta sección del estudio permite detectar el grado de involucramiento y pertenencia de los trabajadores con relación a la empresa. Lo cual se refleja en el deseo de compartir con la familia aspectos relativos al trabajo, lo cual en términos

analíticos es una forma de detección del compromiso laboral con relación a los objetivos de la empresa.

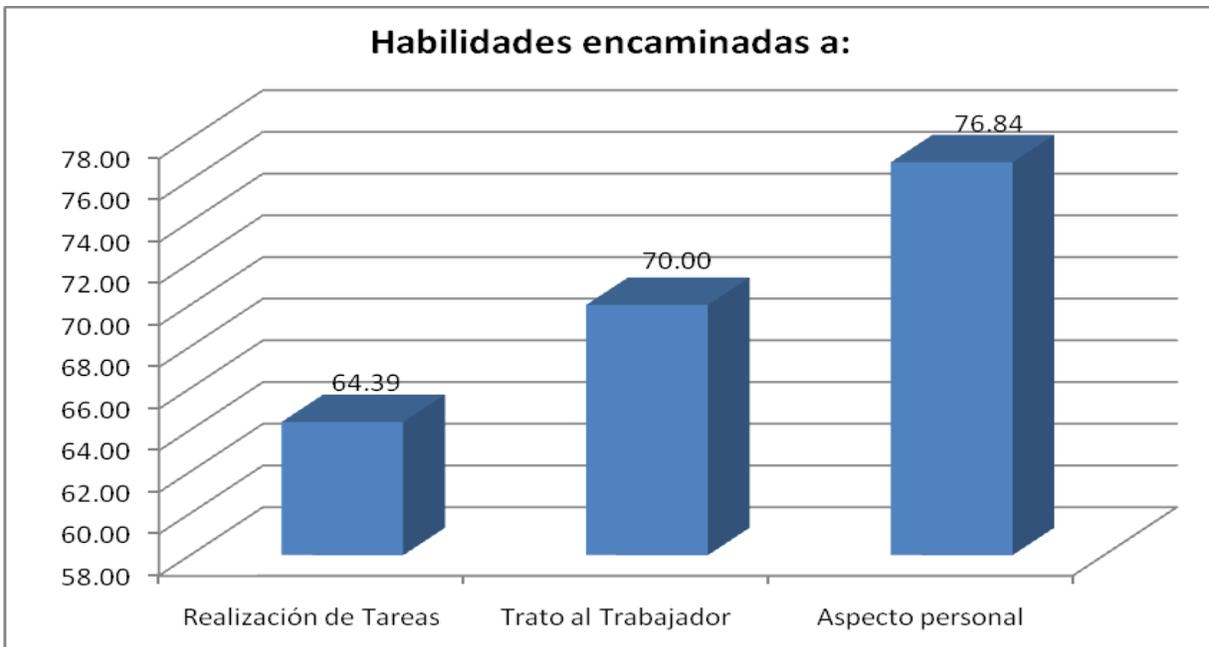
Los datos indican que la relación empresa-familia-amigos es importante para los integrantes de la calera, pero la situación actual tiene discrepancias ya que los familiares y amigos no tienen un amplio interés sobre su desempeño en la empresa.

Si este análisis lo desglosamos por departamento, los trabajadores administrativos tienen, en términos generales, una visión positiva de la relación empresa, familia y amigos; de manera análoga, los integrantes de producción son positivos en su percepción de este rubro.

#### 4.2 Visión de Empresarios

En este apartado se analizará la percepción de los directivos respecto al clima de la empresa, su labor en la organización y su papel en la formación del clima laboral existente. Para esto, revisaremos los resultados de la encuesta aplicada a los directivos de Cal Metropolitana.

En el gráfico que se muestra a continuación se presenta el promedio con el que fue evaluada cada una de las habilidades directivas estudiadas (las encaminadas a la realización de tareas, al trato al trabajador y a los aspectos personales de los directivos) que forman parte del clima de la empresa y al mismo tiempo influyen en el mismo.



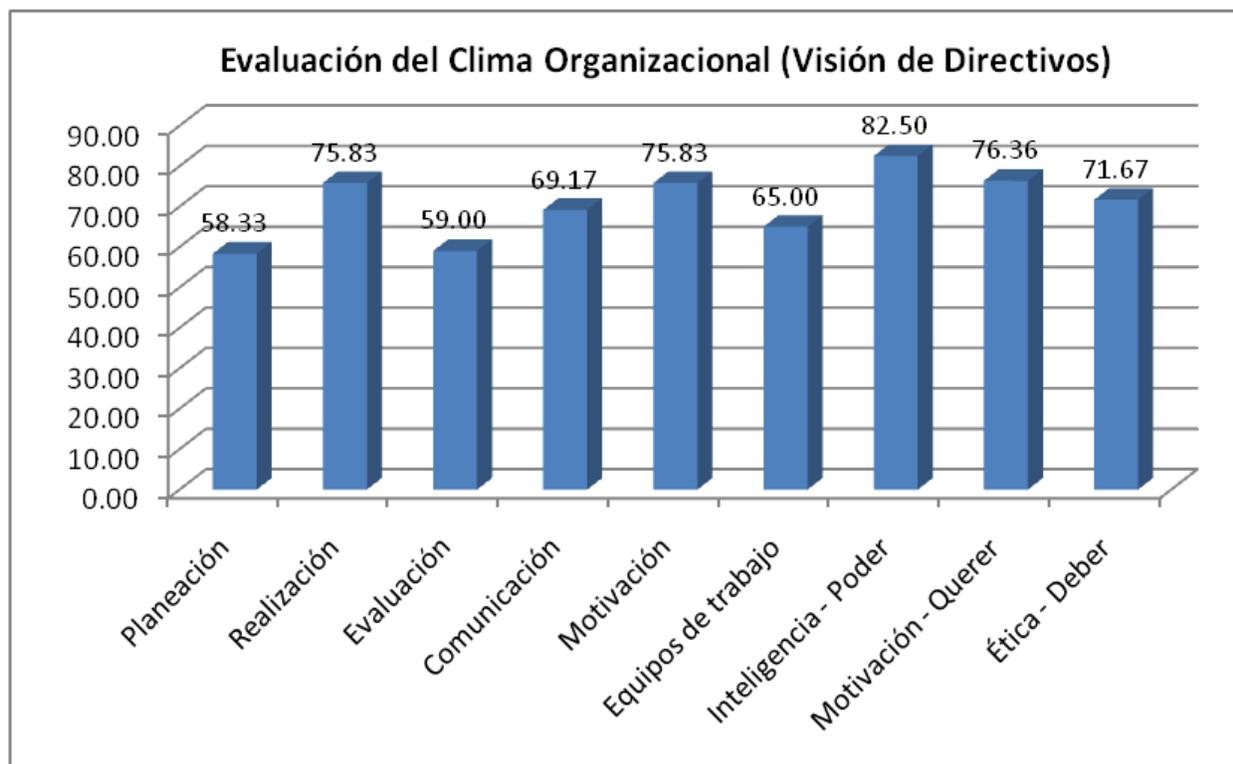
Fuente: Elaboración propia basada en la información recabada del cuestionario para directivos aplicado en Cal Metropolitana.

Los resultados obtenidos arrojan que, de manera general, el personal directivo de la empresa evalúa sus habilidades directivas con un 70.4, cifra que puede ser considerada como baja si recordamos que se trata de un proceso de autoevaluación. Lo anterior nos permite suponer que el cuestionario fue respondido con veracidad.

De acuerdo a la percepción de los directivos de la empresa, su mayor fortaleza se encuentra en las habilidades que tienen que ver con aspectos de carácter personal, es decir, con sus capacidades y habilidades personales para desempeñar sus funciones, para encontrarse motivado y comportarse de manera ética. Esto, por principio de cuentas permite entrever que los directivos cuentan con un alto nivel de compromiso y pertenencia, ya que, en cierto sentido, adoptan las metas de la compañía como propias, lo cual para ellos, es ya un impulso importante para hacer lo posible para su consecución. Es debido al ya mencionado nivel de compromiso con la organización, que los altos mandos consideran que se comportan éticamente tanto en los asuntos internos de la compañía, como en las situaciones que implican contacto con otras organizaciones o personas fuera de ella.

El aspecto evaluado con una menor puntuación fue el de la realización de tareas que se refiere de forma general a la gestión estratégica de la organización (planeación, realización y evaluación de las actividades). Es aquí donde se ponen de manifiesto las carencias que presenta el proceso de planeación de la empresa, ya que, a decir de los directivos, este no se realiza de una forma estructurada o definida. Esto repercute obviamente en las actividades relativas a la realización de las actividades y a su posterior evaluación, tarea para la cual no se cuenta con instrumentos claros y aptos para los diversos procesos que se llevan a cabo en la empresa.

El trato al trabajador fue evaluado de forma positiva (con un 70) aunque, de acuerdo con los resultados de la encuesta a los empleados, este es un rubro en el que se debe mejorar. A continuación se presentan los resultados individuales de las partes que integran cada una de las habilidades anteriormente mencionadas, en donde se muestran los promedios con los que fueron evaluadas.



Fuente: Elaboración propia basada en la información recabada del cuestionario para directivos aplicado en Cal Metropolitana.

Si analizamos de forma individual los diferentes rubros que componen cada una de las habilidades directivas, podemos observar que la autoevaluación de los directivos muestra que la planeación en la empresa es el aspecto más débil así como los procesos de evaluación de resultados, lo que es sintomático de una planeación estratégica ineficiente.

Un aspecto a destacar es que los directivos evaluaron de forma positiva la motivación hacia sus trabajadores, lo que contrasta con los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a éstos, donde uno de los principales factores de descontento fue la motivación para el trabajo.

## 5. Conclusiones

El clima laboral es una variable clave en el desempeño de una organización, y aun y cuando no puede ser visto o tocado, el clima de una empresa se percibe, se vive y afecta todos los aspectos de la empresa.

En la presente investigación se estudió el caso de la empresa Cal Metropolitana, una pequeña empresa dedicada, como su nombre lo indica, a la producción de cal. La investigación empleó dos instrumentos de recolección de información, uno enfocado en la perspectiva de los trabajadores y el otro en la del personal directivo.

El clima laboral percibido por los trabajadores de Cal Metropolitana fue evaluado en términos globales con un 65.62 dentro de la escala del cero al cien, esto nos indica que existen diversos aspectos que requieren ser mejorados al interior de la organización. Por ejemplo, los procesos de planeación, evaluación de resultados, programas motivacionales y sistemas de comunicación interna mostraron la más baja consideración dentro de las categorías empleadas para medir el clima organizacional.

Paralelamente se pudieron identificar algunas características positivas como la relación entre compañeros, el ambiente de trabajo y en general toda la estructura física de la empresa, así como un respeto hacia el personal directivo. Estas particularidades, desde la apreciación de los trabajadores, sugieren la presencia de bases adecuadas

para implementar cambios de fondo en aquellas áreas consideradas como adversas para la conformación de un clima favorable.

Al analizar integralmente los resultados de la información proporcionada por los trabajadores se observó la existencia de un tipo de clima autoritario-paternalista pues la alta dirección ostenta cierto grado de confianza en los empleados; sin embargo, la mayor parte de las decisiones se toman en la cima, delegando sólo aquellas medidas de menor importancia a escalones inferiores lo cual genera una rigidez ante cambios y necesidades imprevistas.

Por otra parte, los resultados relacionados con la percepción de los directivos arrojan una autoevaluación general en sus habilidades de gestión de 70.4, lo cual nos permite inferir que existen anomalías directivas vinculadas directamente con el clima laboral que repercuten a su vez en la calidad de las prácticas administrativas.

De acuerdo a la percepción de los directivos de la empresa, su mayor fortaleza se encuentra en las habilidades vinculadas con aspectos de carácter personal, es decir, con sus capacidades y habilidades personales para desempeñar sus funciones. En contraste, el aspecto evaluado con una menor puntuación fue el de la realización de tareas, que se refiere de forma general, a la gestión estratégica de la organización (planeación, realización y evaluación de las actividades), lo que nos da una clara idea de las necesidades de mejora de la empresa.

Finalmente de esta información puede concluir que el clima organizacional juega un papel de vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa, y en particular de la calidad en la gestión, llegando a ser factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. Por ende, si la empresa busca mantener una dirección competente frente a las condiciones del entorno debe considerar el clima laboral como un punto clave para su afirmación en el mercado ya que es un punto fundamental para facilitar los procesos de dirección, innovación y cambio.

## Bibliografía

Brunet, Luc. (1987). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias*. México: Editorial Trillas.

Goncalves, Alexis. (2000). *Fundamentos del clima organizacional*. Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC). <http://www.educadormarista.com/proyectoaprender/clima-organizacional.htm>

Gordillo, Beatriz. (2003). *Diseño e implementación de un manual directivo para mejorar el clima laboral en una institución educativa particular de nivel básico: Primaria y secundaria en Morelia Michoacán durante el ciclo escolar 2002-2003*. Tesis de Maestría en Administración de Instituciones Educativas; Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.

Likert, Rensis. (1961). *New patterns of management*. Nueva York: Editorial McGraw-Hill.

\_\_\_\_\_ (1967). *The Human Organization*. Nueva York: Editorial McGraw Hill.

Marchant, L. (2005). "Actualizaciones para el desarrollo organizacional" Chile: Primer Seminario Viña del Mar, Universidad de Viña del Mar.

Rodríguez, Darío (1999). *Diagnóstico Organizacional*. México: Alfaomega.

## Capítulo 6

### Gestión de la calidad y su relación con el clima laboral:

#### El caso de una “asociación” del estado de Jalisco

Por Julio César A. Calderón Castro\* y Mónica Leticia Lazcano Montes

### Introducción

Las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y práctica de dirección (tipos de supervisión: autoritario, participativo). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistema de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros).

Analizar la motivación laboral, que es un elemento crucial para implementar y gestionar la calidad, requiere comenzar con un análisis del clima de trabajo o clima organizacional, esto es, la percepción de todos los elementos y fuerzas que tienen un efecto directo sobre los trabajadores (Brion, 1989). Si las características psicológicas de los trabajadores, como las actitudes, las percepciones, la personalidad, los valores y el nivel de aprendizaje sirven para interpretar la realidad que los rodea, un clima positivo incrementará la posibilidad de éxito para efectuar y dar seguimiento a un sistema de calidad (Kelner, 1998).

Derivado de esta relación, el presente trabajo busca analizar el sistema de calidad de una empresa de servicios del estado de Jalisco<sup>12</sup>, que en el presente trabajo se

---

\* Los autores son Maestros en Negocios y Estudios Económicos por el Centro Universitario de Ciencias Económico de la Universidad de Guadalajara. Programa incorporado al Padrón Nacional de Posgrados de Calidad de Conacyt.

denomina la “asociación” y su impacto sobre el clima laboral existente. El enfoque subraya cómo el clima laboral se extiende a distintos rubros relacionados con el desempeño de la empresa, lo cual da relevancia a la percepción que tienen los trabajadores sobre su papel dentro del sistema organizacional.

Para lograr este propósito, el trabajo se divide en cinco apartados adicionales al presente: En la segunda sección se delimita la investigación y se visualiza la empresa de estudio, así como la situación de la misma respecto a la implementación de sistemas de calidad. El tercer apartado consiste en una breve revisión de las prácticas gerenciales de calidad para identificar cómo los aspectos culturales promueven el proceso de cambio para lograr una orientación hacia la calidad desde adentro; partiendo de este argumento se da paso a una revisión de la literatura sobre el papel de la cultura y su relación con el clima laboral en el desempeño de los miembros de una organización.

En la cuarta parte, se señala el perfil empresarial, la cultura y clima organizacional en la “asociación”. Esta descripción de la “asociación” tiene una doble intención, por un lado, se busca describir, de forma general, los procesos que realiza la empresa y cómo dichas actividades se ven afectadas por sus políticas de calidad, y por el otro, se busca subrayar cómo los elementos del clima laboral se extienden a distintas áreas que integran la gestión de calidad. La quinta parte se enfoca al diseño metodológico del trabajo, en donde se señala que la investigación es descriptiva de campo, y se operacionaliza mediante una escala aditiva de tipo Likert, con lo que se logra medir la actitud del personal respecto al clima organizacional; que permiten observar dos aspectos de la percepción de los empleados respecto a las dimensiones que en ella se estudian acerca de la empresa: ¿qué tan de acuerdo está el individuo con las afirmaciones realizadas? y ¿qué importancia le concede a las mismas? En el último apartado se analizan los resultados del estudio empírico del clima laboral en la “asociación”.

---

<sup>12</sup> A petición de la empresa, no se utiliza su verdadero nombre.

## 1. Delimitación de la Investigación

### 1.1 Identificación del problema y formulación

La “asociación” se ubica en la zona metropolitana de Guadalajara, actualmente se encuentra en un periodo de implementación de sistemas de calidad y de obtención de la Norma ISO 9000, que le permita distinguirse a nivel nacional como institución líder. Dicha “asociación” es la única en su sector que ofrece a sus miembros una amplia gama de servicios integrales e innovadores basados en un modelo de calidad total que pretende garantizar su satisfacción, la mejora continua y el desarrollo sustentable del entorno.

Sin embargo esto solo es posible con la participación de sus colaboradores, por lo que el clima organizacional juega un papel importante, ya que éste influye en la forma que evoluciona la organización, en las decisiones que se toman y ejecutan o en como se llevan las relaciones dentro y fuera de la organización. Hay condiciones fundamentales que permiten el desarrollo armónico entre la empresa y sus empleados y son el respeto, la confianza y apoyo, igualdad de poder, confrontación y participación, que deben ser principios básicos para el desarrollo integral de cualquier empresa.

Partiendo de este escenario surge la necesidad de diseñar estrategias que permitan identificar a partir del clima organizacional en la “asociación” los factores claves en que la organización necesita trabajar para llevar a cabo su propósito. Es por ello que se plantean las siguientes interrogantes.

- ¿Qué manifestaciones de satisfacción muestra el personal que allí labora?
- ¿Que técnicas serían las mas apropiadas para mejorar el clima organizacional en la organización?

### 1.2 Importancia

El clima organizacional es un tema de importancia hoy en día ya que gracias a él se ha podido conocer la influencia en el desarrollo técnico y cultural de una organización, demostrando ser el objetivo primordial para el éxito de la misma. Lo que a través de los

años ha indicado que las empresas que se desenvuelvan en un buen clima organizacional logran un excelente nivel de productividad de sus trabajadores y desempeño en el mercado. Es decir, toda empresa debe tener un buen ambiente de trabajo que se refleje en una buena atención a su público y en una mayor productividad de la organización. Por lo anterior, toda empresa debe implementar un sistema de mejora continua y de mejoramiento del ambiente en su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, eficacia y eficiencia organizacional. En este trabajo se busca proponer estrategias en este sentido.

### 1.3 Justificación

La “asociación” es una empresa que ofrece a sus miembros una amplia gama de servicios, cuenta con el equipo de trabajo mas grande y es una institución líder que ha marcado la pauta para la operación tanto de la “asociación” nacional, como del resto de las asociaciones estatales y las asociaciones de marca. Con base en la problemática planteada surge la necesidad de diseñar estrategias que permitan mejorar el clima organizacional que allí se presenta, de manera que si se logra mejorar el clima entonces la empresa logrará implementar sistemas de calidad, como la Norma ISO 9000, que le permita distinguirse a nivel nacional como institución líder en su ramo.

Cabe mencionar que si una organización no cuenta con clima favorable, tendrá una desventaja con respecto a otras que si lo tienen, puesto que está en posibilidad de proporcionar una mayor calidad en los productos o servicios y por consiguiente un aumento en la captación en su cartera de clientes. El análisis del clima organizacional constituye una herramienta fundamental que apoya y refuerza el proceso de mejora continua que ha estado desarrollando la empresa. También se justifica desde el punto de vista metodológico ya que se realiza por medio de técnicas como: el cuestionario y la observación directa.

### 1.4 Alcance y delimitación

El objeto de estudio esta delimitado al diagnóstico del clima organizacional y en la propuesta de estrategias que mejore el clima organizacional en la “asociación”. La

disponibilidad por parte de los propietarios de la empresa para proporcionar la información necesaria que permita desarrollar la investigación. La veracidad suministrada pudiera no ser efectiva al considerar factores como el desconocimiento, mala interpretación, criterios, actualidad de información e incluso imprudencia u omisión de detalles por parte del personal que allí labora.

## 1.5 Objetivos de la investigación

*Objetivo general:* Diseñar estrategias para mejorar el clima organizacional de la “asociación” tomando en consideración la cultura de la organización y sus esfuerzos para instrumentar sistemas de calidad y mejora continua.

Objetivos específicos:

- 1) Analizar los elementos que conforman el clima organizacional de la empresa.
- 2) Determinar la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción dentro de la organización.
- 3) Determinar las fuentes de conflicto o insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes positivas.

## 2 Revisión de la literatura

### 2.1 Enfoques de calidad

El aseguramiento de la calidad nace como una evolución natural del control de la calidad, que resulta limitado y poco eficaz para prevenir la aparición de defectos. Un sistema de calidad se centra principalmente en garantizar que lo que ofrece una organización cumple con las especificaciones establecidas previamente entre la empresa y el cliente, asegurando una calidad continua a lo largo del tiempo (Colín, 2004), este enfoque tiene sus bases en las normas ISO 9000.

El aseguramiento de la calidad es la actividad que proporciona evidencia de que se puede confiar en que la función calidad se ha llevado a cabo con efectividad. Se

entiende por función de la calidad: al conjunto de actividades a través de las cuales se alcanza la aptitud para el uso, sin importar el lugar en el que se realizan (Juran, 1990).

La certificación ISO 9000. El hecho de que una organización logre la certificación de su sistema de calidad según la Norma ISO 9000, no significa alcanzar la excelencia. La obtención del certificado es una plataforma para entrar en el mercado, la excelencia requiere comprender que el sistema de calidad es más que un grupo de normas, que una forma mejor de hacer lo mismo, es una nueva filosofía de trabajo, basada en el mejoramiento continuo.

Es importante destacar que en la revisión del año 2000, la norma ISO 9000 incluye conceptos que acercan la organización al aseguramiento de la calidad (Colín, 2004), al basarse en un enfoque de proceso. La realización de la revisión se sustentó en ocho principios:

1. Enfoque en el cliente. Las organizaciones dependen de sus clientes y, por lo tanto, deben comprender las demandas actuales y futuras de sus clientes, satisfacer las demandas y esforzarse en rebasar sus expectativas.
2. Liderazgo. Los líderes son los que establecen la unidad en cuanto a los fines y el rumbo de la organización. Es conveniente que éstos desarrollen y mantengan un ambiente interno que permita que las personas puedan participar de forma plena en la consecución de los objetivos de la organización.
3. Participación del personal. Las personas que intervienen en todos los niveles de la organización constituyen la esencia de ésta y su plena participación es lo que permite que sus capacidades sean aprovechadas en beneficio de la organización.
4. Enfoque en el proceso. El resultado esperado se consigue de forma más eficiente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
5. Gestión basada en los sistemas. La identificación, comprensión y gestión a modo de sistema de los procesos interrelacionados contribuye a la eficacia y la eficiencia de la organización a la hora de conseguir sus objetivos.

6. Mejora continua. La mejora continua del funcionamiento global de la organización debería constituir un objetivo permanente de ésta.

7. Toma de decisiones basada en hechos. Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.

8. Relación mutuamente beneficiosa con los suministradores. Una organización y sus suministradores mantienen interdependencias y una relación mutuamente beneficiosa sirve para aumentar la capacidad de ambas partes a la hora de aportar un valor añadido.

El hecho de tener dentro de los principios de las Normas ISO 9000, el Liderazgo y Participación del personal, significa que para una correcta implantación de las Normas ISO es relevante el conocimiento del clima organizacional imperante, el cual puede facilitar o entorpecer dependiendo de su madurez para poder asumir el cambio con éxito.

Clásicos actuales de la calidad como Juran y Frey (2001) reconocen que han sido identificados algunos componentes culturales como soportes de los sistemas de calidad: comunicaciones abiertas, liderazgo, enfoque en los recursos humanos, confianza, estabilidad en el empleo, valoración del rendimiento y adiestramiento, participación, entre otros. Con los argumentos anteriores queda definido el papel determinante de la cultura organizacional en el proceso de cambio, para lograr una orientación hacia la calidad desde dentro.

## 2.2 Cultura organizacional

Lleva muchos años entender que un sistema de calidad precisa de una cultura especial en la organización para poder trabajar de forma sostenida en la mejora continua. Siempre que se habla de filosofía de trabajo, también se habla de la cultura organizacional o de la forma de desempeño laboral que las empresas implantan y prefieren dentro de sus áreas operativas y de desarrollo. La cultura abarca tantos aspectos que no existe acción humana que no esté contemplada dentro de ella.

La cultura es la forma acostumbrada o tradicional de pensar y hacer las cosas, compartidas en mayor o menor medida por los miembros de una organización. La cultura determina la forma como funciona una empresa, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas implementados a lo largo de los años de funcionamiento de la misma. La cultura puede ser tomada en cuenta de dos formas: Como cultura objetiva haciendo referencia al historial de la empresa, sus fundadores y héroes, monumentos y hazañas, lo que se conoce en la literatura como artefactos y como cultura subjetiva que está dada por supuestos, valores significados, entendidos e imagen corporativa compartida.

Los individuos construyen su propia personalidad y su propio lenguaje a partir de las raíces, la estructura, los objetivos y creencias de la organización para la cual trabajan, aprendiendo a interpretar correctamente las exigencias y comprender la interacción de los distintos individuos y de la organización. La cultura organizacional se fundamenta en los valores, las creencias y los principios que constituyen las raíces del sistema gerencial, así como también al conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de soporte a esos principios básicos. Según los valores, los empleados perciben la realidad que los rodea.

El término cultura se reserva para el nivel más profundo de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa, las cuales esperan inconscientemente y definen en tanto que interpretación básica la visión de la empresa tiene de sí misma y de su entorno. Estas presunciones y creencias son respuestas que ha aprendido el grupo ante sus problemas de subsistencia en su medio externo, y ante sus problemas de integración interna (Schein, 2002).

Mientras que su forma de manifestación se da en los comportamientos observados de forma regular en la relación entre individuos, como por ejemplo el lenguaje empleado, y los rituales, en las normas que se desarrollan en los grupos de trabajo, como esa norma especial que predica: una jornada justa para una paga justa, en los valores dominantes aceptados, por una empresa, como, la calidad del producto, o el precio del liderazgo, la filosofía que orienta la política de una empresa con respecto

a sus empleados y/o clientes, las reglas del juego para progresar en la empresa, los hilos que un recién incorporado debe aprender a manejar para ser aceptados como miembro y el ambiente o clima que se establece en unas empresas por la distribución física de sus miembros y la forma en que estos se relacionan con los clientes u otros terceros.

La cultura es un concepto que inicialmente es estudiado por la antropología; bajo este contexto cultura, para Munich (1998) es el “conjunto de conocimientos, creencias, leyes y moral, costumbres, capacidades y hábitos adquiridos por el hombre, como miembro de la sociedad”. (Munich, 1998: 49). La cultura de una sociedad influye directamente en la cultura de las organizaciones y consecuentemente en su productividad.

De hecho, se debe diferenciar cultura organizacional desde el punto de vista antropológico del administrativo, García (1999) establece la misma:

“La dimensión antropológica de análisis del comportamiento de los hombres de una corporación, de sus causas y manifestaciones, es decir, de la cultura como el conjunto de valores, creencias y formas de pensar que comparten los miembros de la corporación, genera un comportamiento particular en los miembros de la misma, y su cultura se manifestará en forma diferente a la de las demás corporaciones. En esta dimensión, la cultura, como ocurren las cosas y por que. Por su parte, la dimensión de la administración, que corresponde a la forma de diseñar el proceso de dirección y organización de la empresa, tanto con su entorno como con su propia organización interna, es decir, de acuerdo con la cultura que hayan desarrollado y compartido, la forma de dirigirse de organizarse en la empresa tanto interna como externamente, será particular y diferente a la de otra empresa” (García, 1999: 15).

García (1999) analiza el desarrollo de la cultura organizacional desde cinco enfoques diferentes:

- ❑ Un primer enfoque se caracteriza por destacar que la cultura organizacional es lo que los integrantes del grupo comparten; sus puntos comunes, como los valores y creencias a partir de los cuales se genera una particular forma de trabajo colectivo.
- ❑ Un segundo enfoque expone que la cultura genera reglas y normas de acción.

- ❑ Un tercer enfoque posee como punto en común señalar a los fundadores y directivos como generadores y guías de la cultura, ya que la comunican y comparten, y de esta forma cultivan con el tiempo sus creencias, valores y formas de pensar hacia los integrantes de la organización.
- ❑ El cuarto enfoque se caracteriza por destacar que la cultura influye de un modo inconsciente en la forma de comportarse del grupo ante la sociedad.
- ❑ El último enfoque es a que en el que la cultura ha sido referida como el “Software” de la empresa o como el “lógico” que sirve como patrón mental que constituye y legitima las actividades de la organización (García, 1999: 15-16).

### 2.3 Relaciones entre cultura y clima organizacional

Muchas veces se tiende a confundir el significado correspondiente de los términos cultura y clima organizacional, para el desarrollo de este epígrafe se tomó de Ferreira y Cruz (2003), tres enfoques que permiten visualizar con claridad las implicaciones de estos términos en las organizaciones.

- ❑ Enfoque estructuralista: define el clima organizacional como el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman.
- ❑ Enfoque subjetivo: define el clima como el concepto que el empleado se forma de la organización.
- ❑ Enfoque de síntesis: éste se caracteriza por ser el más reciente y visualiza el clima desde el punto de vista estructural y subjetivo a la vez. Para éste el clima es el efecto subjetivo percibido en el sistema y en otros factores importantes como las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización determinada.

Schein (2002) considera que la cultura organizacional es el nivel más profundo de supuestos básicos y creencias que comparten los miembros de una organización y que operan inconscientemente para regular la acción colectiva. Esos elementos profundos, inconscientes y además compartidos especifican y uniformizan los modos colectivos de actuar. Por su parte los modos de percibir compartidos suelen ser conscientes,

manifiestos y medibles. La cultura es un principio regulador más general y universal, el clima organizacional es un principio regulador particular y relativamente cambiante. El clima es una manifestación de algunos aspectos superficiales de la cultura (Martínez, 2004).

#### 2.4 Clima organizacional

Carvajal (2000) como otros autores, señala que no hay un consenso en cuanto al significado del término, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo; se supone además como una fuerza que influye en la conducta del empleado (Goncalves, 2000; Ferreira y Cruz, 2003; Carvajal, 2000; Hall, 1996). En este mismo orden de ideas es pertinente señalar que el clima determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en la labor que desempeñan.

Por lo que el clima organizacional se puede entender como un cambio temporal en la actitud de las personas con respecto al ambiente organizacional que los rodea, estén o no acostumbrados a este. El clima organizacional se define en si, como un conjunto de propiedades o características del ambiente interno laboral, percibidas directa o indirectamente por los empleados de una organización, que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.

Existen diversas variables que influyen el clima organizacional, entre las que destacan: La alteración de las condiciones económicas; la competencia; el cambio de líderes; la reestructuración, reducción y capacitación y los días de pago, los problemas con algún empleado, entre otras.

Dentro de la organización el clima esta integrado por una serie de elementos y factores que condicionan el ambiente en el que laboran los empleados, estos son:

- a) El aspecto individual de los empleados en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje y el estrés que pueda sentir el empleado en la organización;

- b) Los grupos dentro de la organización, su estructura, procesos, sinergia, normas y responsabilidades;
- c) La motivación, necesidades, esfuerzo y empeño;
- d) Liderazgo, poder, políticas, influencia, desenvolvimiento;
- e) La estructura con sus macro y micro dimensiones;
- f) Los procesos organizacionales, evaluación, sistema de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones.

Las características individuales de un trabajador actúan como un filtro a través del cual los objetivos de la organización y los comportamientos de los individuos que la conforman son interpretados y analizados para constituir la percepción del clima en la organización.

Si las características psicológicas de los trabajadores, como las actitudes, las percepciones, la personalidad, los valores y el nivel de aprendizaje sirven para interpretar la realidad que los rodea, éstas también se ven afectadas por los resultados obtenidos en la organización, de esto se infiere que el clima organizacional es un fenómeno en el que los resultados obtenidos por las organizaciones condiciona el clima de los mismos trabajadores.

En otro orden de ideas, los factores necesarios a considerar en un clima organizacional, que como es sabido, se diferencian entre organizaciones, ya que cada empresa posee características únicas, serán los siguientes, de acuerdo a Davis y Newstrom (1999) y Robbins (2004):

- ❑ La motivación: Es “la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual” y necesidad de acuerdo al mismo es “algún estado interno que hace que ciertos resultados parezcan atractivos” (Robbins, 2004).
- ❑ Las actitudes: Son los sentimientos supuestos que determinan en gran medida la percepción de los empleados respecto a su entorno y a su compromiso con las acciones previstas, lo que en última instancia impacta su comportamiento (Davis y Newstrom, 1999). Dentro de los efectos de las actitudes se puede recalcar un

efecto negativo de las actitudes es la inadaptación laboral. Ésta se entiende como el síndrome complejo que comprende un grado máximo de insatisfacción del trabajo y la merma de la productividad (Davis y Newstrom, 1999). De aquí la importancia de ver que si te sientes satisfecho con tu trabajo, lo mas seguro es que tu labor sea estimulante.

❑ La satisfacción laboral: Se define como “el conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo. Acerca de la satisfacción e insatisfacción Palafox (1995) hace el siguiente comentario: “Para los empresarios es muy claro que esperan de los empleados máxima productividad en sus trabajos o tareas. Pero no tiene tanta claridad en lo que el personal espera de su empresa, esto es, máxima satisfacción en su trabajo. El trabajador a su vez responde a la desatención y manipulación de la empresa con la conocida frase “como hacen que me pagan, hago que trabajo”. Es donde se inicia el círculo de insatisfacción y baja productividad (Davis y Newstrom, 1999: 42).

❑ El estrés o tensión es definido por Robbins como “una condición dinámica en la cual un individuo es confrontado con una oportunidad, una restricción o demanda relacionada con lo que el o ella desea y para lo cual el resultado se percibe como incierto a la vez que importante” (Robbins, 2004).

❑ Los valores: adquieren una especial importancia, pues son fruto de la evolución del espíritu e intelecto del hombre ya que a través del tiempo han permitido que el ser humano desarrolle sus potencialidades para “ser” y no simplemente existir, diferenciándose así de los animales. Los valores “son los principios de conducta que orientan a la actuación de los individuos tanto en la sociedad como en el trabajo (Robbins, 2004).

❑ La cultura organizacional: es definida por Davis y Newstrom como “el conjunto de supuestos, convicciones, valores y normas que comparte los miembros de una organización”.

❑ El involucramiento: Se define en el trabajo de Davis y Newstrom como “el grado en que los empleados se sumergen n sus labore, invierten tiempo y energía en ellas y conciben el trabajo como parte central de sus existencias”.

❑ El objeto de estudio esta delimitado en diseñar estrategias para mejorar el clima organizacional en la “asociación”.

Características del clima organizacional: El sistema organizacional genera un determinado clima que repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Esto tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización.

Existen nueve dimensiones que explican el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, entre las que destacan:

❑ Estructura: Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.

❑ Responsabilidad (empowerment): Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

❑ Recompensas: Corresponde a la percepción de los miembros sobre la asignación de una recompensa por el trabajo bien realizado. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

❑ Desafío: Se relaciona con el sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los retos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

❑ Relaciones: Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

❑ Cooperación: Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis esta puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

- ❑ Estándares: Consiste en la percepción de los miembros acerca del énfasis que ponen las organizaciones sobre las normas de rendimiento.
- ❑ Conflictos: Grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
- ❑ Identidad: Sentimiento de pertenencia a la organización. Es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

La teoría de clima organizacional de Likert (1961, 1967, citado por Brunet, 1999) señala que el comportamiento de sus integrantes, depende directamente de las condiciones organizacionales que los mismos perciben. Likert diseñó un cuestionario considerando aspectos tales como:

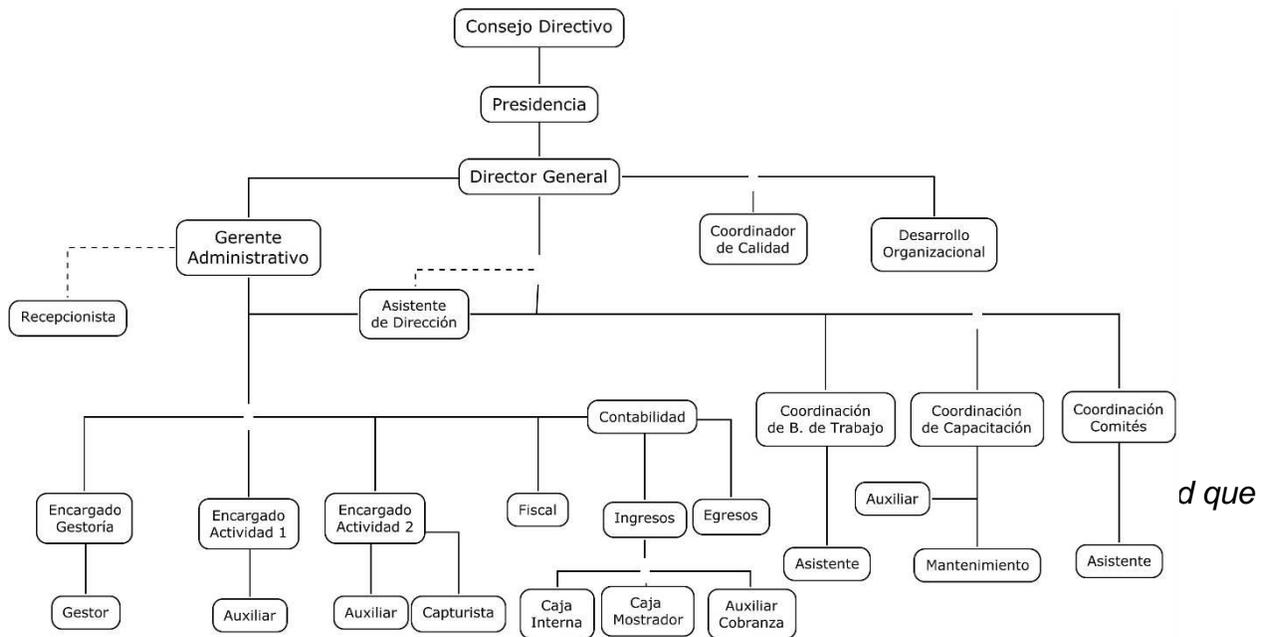
- a) Método de mando: manera en que se dirige el liderazgo para influir en los empleados.
- b) Características de las fuerzas motivacionales: estrategias que se utilizan para motivar a los empleados y responder a las necesidades.
- c) Características de los procesos de comunicación referidos a los distintos tipos de comunicación que se encuentran presentes en la empresa y como se lleva a cabo.
- d) Características del proceso de influencia referido a la importancia de la relación supervisor – subordinado para establecer y cumplir los objetivos.
- e) Características del proceso de toma de decisiones; pertenencia y fundamentación de los insumos en los que se basan las decisiones así como la distribución de responsabilidades.
- f) Características de los procesos de planificación: estrategia utilizada para establecer los objetivos organizaciones.
- g) Características de los procesos de control, ejecución y distribución del control en los distintos estratos organizacionales.
- h) Objetivo de rendimiento y perfeccionamiento referidos a la planeación y formación deseada.

### 3 La “asociación” objeto de estudio

#### 3.1 Organización

Dentro de la “asociación”, el recurso humano es un factor fundamental para el buen funcionamiento de la organización, por lo cuál, su estrategia es administrar de manera efectiva y eficiente al personal, proporcionando a los colaboradores un clima propicio de crecimiento laboral, motivación, compromiso y calidad de vida en el trabajo.

El equipo de la “asociación” esta conformado por 28 colaboradores en donde sus funciones y responsabilidades están perfectamente señaladas en sus perfiles de puesto con el objetivo de llevar acabo la operación de la institución día a día.



#### 3.2.2 Valores

Los valores aceptados y declarados de la organización son:

- Liderazgo.** Capacidad de dirigir y desarrollar proyectos, propiciando el involucramiento del personal.
- Compromiso.** Apoyo incondicional de permanencia en las actividades con los asociados

c) **Calidad.** Satisfacer las expectativas y necesidades de los asociados proporcionando servicios de excelencia.

d) **Unión.** Formación dinámica encausada al logro de objetivos comunes.

### 3.2.3 Visión

La visión de la “asociación” es:

*“En el 2008, la “asociación”, institución líder, será reconocida en el sector por el alto desempeño de sus servicios en estándares de calidad orgullo de sus asociados”.*

### 3.2.4 Política de Calidad

*“Están comprometidos a proporcionar servicios integrales e innovadores a los asociados basados en un modelo de calidad total que garantice su satisfacción y la mejora continua y el desarrollo sustentable del entorno”.*

### 3.2.5 Objetivos de Calidad

- 1) Implementar estrategias que faciliten la optimización de recursos de los asociados y de la institución.
- 2) Implementar estrategias que faciliten la operación del asociado.
- 3) Innovar el modelo de calidad y mantener la mejora continua de los procesos en un entorno sustentable (procesos).
- 4) Consolidar el desarrollo integral del colaborador y su impacto en la organización (crecimiento y aprendizaje).

### 3.2.6 Sistemas de Trabajo

La “asociación” asegura la identificación, selección, e incorporación de personal idóneo a través del proceso de reclutamiento y selección de personal, el cual se encuentra acorde tanto al sistema de trabajo como a la estrategia de la organización.

Una vez que un nuevo colaborador se une al equipo de trabajo se proporciona la inducción a la empresa y a su puesto de trabajo. Como parte de la inducción, el colaborador recibe una reseña histórica del surgimiento y desarrollo de la “asociación”.

La etapa de inducción continúa con la presentación de los procedimientos de trabajo específicos para cada puesto y la inserción del nuevo colaborador en actividades que lo lleven a trabajar en equipo y socializar con sus compañeros.

En base a las auditorías realizadas por la alta dirección, a los resultados del clima laboral y a las sugerencias del personal se administran las relaciones laborales para mejorar y estandarizar sus sistemas de trabajo.

Conociendo la importancia de mantener un alto nivel en cuanto a la calidad de vida en el trabajo, cada dos años se realiza una encuesta de sueldos, salarios y prestaciones tanto en la “asociación” como en otras asociaciones estatales, con la finalidad de realizar un comparativo de compensaciones y beneficios, tomando en cuenta los siguientes criterios:

- 1) Instalaciones de la “asociación”.
- 2) Herramientas de trabajo.
- 3) Compensaciones.
- 4) Prestaciones adicionales.

La “asociación” administra su sistema de reconocimiento individual y grupal a través de un plan de motivación e incentivo anual, el cual comprende varios rubros importantes dentro de la filosofía de la “asociación” y que contribuyen a los resultados y mejoras de los procesos, alto desempeño, orientación al cliente y aprendizaje compartido con los colaboradores.

Las actividades e incentivos desarrollados dentro de este plan son los siguientes:

ACTIVIDAD	INCENTIVO	RESULTADO LOGRADOS
Reconocimiento al colaborador del año	Viaje a Puerto Vallarta, reconocimiento en cristal.	Excelencia en el desempeño personal de cada colaborador.
Filosofía de calidad	Diploma / vales para el equipo/persona ganador	Involucramiento de todo el personal en la filosofía de calidad.
Responsabilidad ecológica	Diploma / vales para el equipo/persona ganador	Creación e incremento de la cultura ecológica/social en el personal.
Concurso: "El mejor periódico mural"	Diploma / vales para el equipo ganador	Incremento de la creatividad y el trabajo en equipo.
Concurso: INNOVA	Diploma / incentivo según convocatoria	Incremento de creatividad, ideas innovadoras y el trabajo en equipo.
Bono por puntualidad	\$ 200 por persona	Puntualidad en el ingreso, juntas y entrega de documentos.
Bono por permanencia	Diploma / \$ 2500 cada 5 años y múltiplos de 5	Conservar al personal de la organización por largo plazo.
Actividades extra laborales	Vale por persona	Mayor involucramiento del personal en actividades extra laborales.

Las situaciones de bajo desempeño se identifican a través de la evaluación de desempeño 360°, en la cual cada jefe inmediato evalúa a sus colaboradores directos con base en los siguientes aspectos: Conocimientos y habilidades; desempeño personal; liderazgo; relaciones interpersonales y enfoque a resultados.

Una vez realizada la evaluación, es entregada a desarrollo organizacional, quien realiza un comparativo entre la evaluación de desempeño anterior y la actual, en la cual se destaca la escala en la que el colaborador subió su puntaje, aquellos en los que bajó y las mejoras al proceso diseñadas y/o implementadas por el colaborador a su proceso.

### 3.2.7 Desarrollo de competencias del personal

Con el objetivo de identificar las necesidades de entrenamiento, educación, desarrollo de habilidad y conocimientos, desarrollo organizacional, realiza una medición de estos aspectos en la trayectoria laboral, comparando el perfil de puesto vigente versus la

competencia real del colaborador, adicionalmente aplica una detección de necesidades de capacitación al personal que ingresa a la “asociación”.

### 3.2.8 Plan de formación Individual

La formación que se le otorga al colaborador se divide en 3 vertientes: a) Formación para cubrir las necesidades del puesto (básica); b) formación para cubrir las necesidades de la “asociación” (institucional); y, c) desarrollo del colaborador.

Los medios utilizados para cubrir las necesidades de formación de los colaboradores son, de acuerdo al requerimiento que se tenga:

- 1) Entrenamiento en aula: cuando el colaborador asiste a un curso estructurado y diseñado para adquirir conocimientos teórico - prácticos a través de un curso específico.
- 2) Entrenamiento en campo: es utilizado cuando el colaborador requiere conocimientos que necesita adquirir en la práctica, y usualmente saliendo de la “asociación”.
- 3) Formación espejo: encaminada a que el colaborador adquiera habilidades específicas y que es proporcionada por un colaborador que las domina.
- 4) Lectura e investigación de casos particulares: que la formación que requiera el personal sea particularmente especializada o necesaria para desarrollar nuevos proyectos, se facilita al personal bibliografía acorde al tema, o los medios electrónicos correspondientes.

Los aspectos a tomar en cuenta son los siguientes:

- 1) Necesidades primordiales del colaborador: En este rubro se toman en cuenta los aspectos señalados en la “Pirámide de Maslow”<sup>13</sup> como los esenciales a cubrir en una persona y se identifican áreas de oportunidad,

---

<sup>13</sup> La Pirámide de Maslow es una teoría psicológica sobre la motivación humana desarrollada en 1943 por Abraham Maslow (psicólogo humanista estadounidense, 1 de Abril de 1908 – 8 de Junio de 1970). Maslow formuló una jerarquía de necesidades humanas defendiendo la teoría de que conforme se satisfacen las necesidades básicas, las personas desarrollan necesidades y deseos más altos.

2) Aspecto laboral: En este aspecto se consideran los intereses a nivel laboral del colaborador, así como su crecimiento “horizontal” en la organización, esto a través del programa de multihabilidades.

3) Necesidades de autorrealización: Se toman aspectos enfocados al desarrollo personal del colaborador, metas a nivel personal que desee conseguir, siendo el objetivo ofrecer un acompañamiento de la “asociación” en los planes personales del colaborador.

### 3.2.9 Ambiente laboral dentro de la “asociación”

La “asociación” involucra a sus colaboradores en el desarrollo de su cultura de calidad, toma de decisiones y mejora continua.

Para identificar los factores críticos de bienestar, seguridad, salud, compensación y beneficios, así como la satisfacción de los colaboradores, la “asociación” aplica de manera anual la encuesta de clima laboral, que comprende los siguientes aspectos:

- 1) Instalaciones de la empresa
- 2) Herramientas de trabajo
- 3) Estructura
- 4) Compensaciones
- 5) Ambiente de trabajo
- 6) Salud y equipo de protección
- 7) Relación entre compañeros
- 8) Dirección y liderazgo
- 9) Capacitación y desarrollo
- 10) Comunicación
- 11) Relación empresa – familia / amigos
- 12) Mejora continua
- 13) Trabajo en equipo

Después de que los resultados son presentados en primera instancia a la dirección general y posteriormente al resto de los colaboradores, se forma un grupo de

gestión con miembros de la “asociación”, cuyo objetivo es analizar los resultados obtenidos, identificar las causas de los puntos de mejora y presentar posibles sugerencias y propuestas a la dirección que resultan los problemas que pudieron haber surgido del estudio. Una vez que la dirección general acepta las sugerencias, se realiza una junta con el personal para presentar las mejoras implementadas o que posteriormente se realizarán en la organización.

Para generar ambientes de reflexión e intercambio de ideas, una vez al año el personal de la “asociación” sale un fin de semana a recibir el curso vivencial, cuya temática es seleccionada por la dirección, de manera que cubra el objetivo a lograr durante el año, contando con la asesoría de instructores expertos en la materia. De esta manera, los colaboradores reciben capacitación, conviven fuera de su espacio laboral, fomentan la unión como valor de la “asociación” y retoman energías para llevar a cabo sus objetivos departamentales.

Para promover mejoras y garantizar el mantenimiento para dar condiciones seguras e higiénicas a las instalaciones y equipos de trabajo, existen programas de mantenimiento y renovación de infraestructura y equipo, mismos que son controlados por la gerencia administrativa.

## 4 Diseño metodológico

### 4.1 Tipo de investigación

La metodología utilizada se enmarca dentro de la modalidad de investigación descriptiva de campo, en este tipo de estudio el investigador debe ser capaz de definir que va a medir y como va a lograr la precisión en esa medición. Lo que en la opinión de Selltiz et al., citado por Hernández et al., (2004) explica que:

La investigación de campo se refiere al análisis sistemático de problemas en la realidad con el propósito bien sea describirlos, interpretarlos entender su naturaleza y explicar sus causas, efectos para predecir sus ocurrencias. Los datos de interés serán recogidos en forma directa de la realidad, en este sentido se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios.

## 4.2 Población entrevistada

Una vez definido el problema y establecido en el campo de estudio, desde el punto de vista una población o universo puede estar referida a cualquier conjunto de elementos de lo cual se pretende indagar y conocer sus características. La población de esta investigación estuvo conformada por 28 colaboradores que laboran para la “asociación”. Debido a la población de esta investigación es pequeña es factible se tomó en cuenta a la totalidad de los trabajadores.

## 4.3 Metodología para la recolección de datos

Las diferentes concepciones teóricas sobre el clima han conducido a la utilización de diversos tipos de variables para intentar medirlo. Por el momento no es fácil distinguir las variables que se relacionan con el clima de aquéllas que lo producen. Es decir, el tipo de hallazgos establecidos se basan más en relaciones lineales que en modelos teóricos que impliquen relaciones causales entre las variables.

Como se mencionó en el apartado anterior, las variables consideradas en el concepto de clima organizacional para la presente investigación son: a) Variables del ambiente físico; b) Variables estructurales; c) Variables del ambiente social; d) Variables personales y, d) Variables propias del comportamiento organizacional.

De acuerdo a Rodríguez (1999) una medida que permite acercarnos rápidamente al clima de una organización puede conseguirse a través de las tasas de ausentismo y rotación del personal; pues si ambos valores son muy altos, esto es una prueba de la existencia de un clima laboral inadecuado. Sin embargo, estas aproximaciones resultan poco útiles si se quiere profundizar en las causas que generan dicha situación. El trabajo empírico ha demostrado que es posible elaborar el diagnóstico del clima de una organización mediante el uso de cuestionarios estandarizados en que se pregunta a los miembros de la organización por sus percepciones respecto a todas o algunas de las variables señaladas.

A pesar de que las dimensiones usadas para la medida del clima organizacional, se presentan con una gran variedad, dependiendo del autor, buena parte de los instrumentos utilizados en este campo de la investigación organizacional tienen su origen en la teoría y los trabajos de Likert (1961, 1967), quien considera como áreas generales para su estudio del clima organizacional los siguientes:

- a) Estilo de autoridad
- b) Esquemas motivacionales
- c) Comunicaciones
- d) Procesos de influencia
- e) Procesos de toma de decisiones
- f) Procesos de planeación
- g) Procesos de control
- h) Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento

Para los fines de la presente investigación se ha decidido adecuar los apartados que se utilizarán, manteniendo la atención en las variables que se han mencionado con anterioridad. El listado de dichos apartados se presenta a continuación.

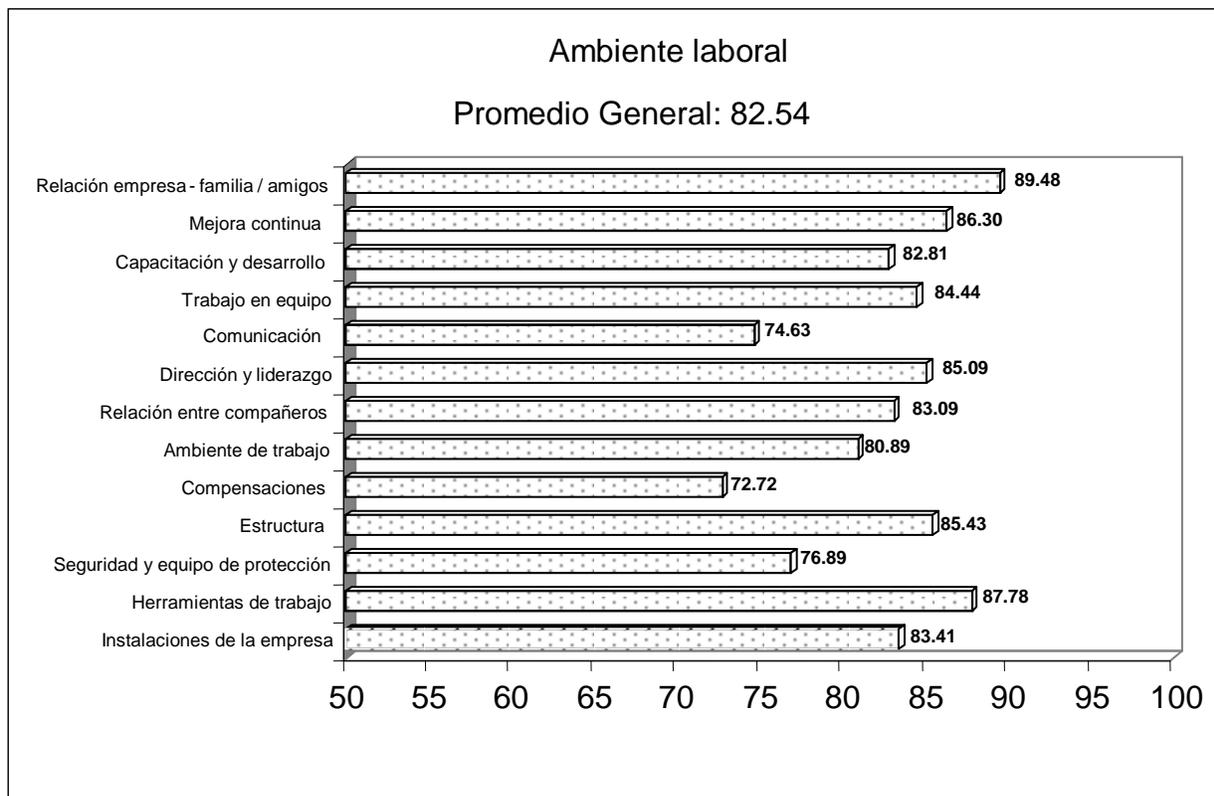
Dimensiones utilizadas	
I	Instalaciones de la empresa
II	Herramientas de trabajo
III	Seguridad y equipo de protección
IV	Estructura
V	Compensaciones
VI	Ambiente de trabajo
VII	Relación entre compañeros
VIII	Dirección y liderazgo
IX	Comunicación
X	Trabajo en equipo
XI	Capacitación y desarrollo
XII	Mejora continua
XIII	Relación empresa - familia / amigos

El instrumento diseñado contiene un total de 82 ítems, que permiten observar dos aspectos de la percepción de los empleados respecto a las dimensiones antes mencionadas de la empresa: ¿qué tan de acuerdo está el individuo con las afirmaciones realizadas? y ¿qué importancia le concede a las mismas? Los resultados obtenidos fueron evaluados mediante una escala aditiva de tipo Likert, con lo que se logra medir la actitud del personal respecto al clima organizacional.

#### 4.4 Interpretación y análisis de los resultados

En esta etapa de análisis e interpretación de los resultados, se introducen los criterios, que orientan los procesos de codificación y tabulación de los datos; sus técnicas de presentación; el análisis estadístico de los mismos; así como, el manejo de los datos no cuantitativos en análisis e interpretación del mismo.

### 5 Resultados y recomendaciones



Fuente: Elaboración propia basada en la información recabada del cuestionario de "Clima Laboral" aplicado en la "asociación".

El promedio general de la empresa fue de 82.54, lo cuál representa una calificación alta considerando que las políticas de calidad le han permitido a la empresa gozar de una buena estabilidad dentro del sector.

Existen nueve áreas en donde la empresa presenta promedios por debajo de la media obtenida en términos generales. Los distintos rubros obtenidos de mayor a menor son:

1. Relación empresa – familia y/o amigos.
2. Herramientas de trabajo.
3. Mejora continua.
4. Estructura.
5. Dirección y liderazgo.
6. Trabajo en equipo.
7. Instalaciones de la empresa.
8. Relación entre compañeros.
9. Capacitación y desarrollo.

Las cuatro áreas críticas de la empresa, áreas en donde la empresa necesita poner especial énfasis al momento de reorientar sus políticas y procesos de mejora continua, son:

1. Compensaciones.
2. Comunicación.
3. Seguridad y equipo de protección.
4. Ambiente de trabajo.

En términos generales, estos aspectos se presentan de manera más negativa dentro de la empresa, por situaciones que viven cada uno de los empleados. En lo referente a las compensaciones, se puede asumir que los aspectos principales se deben a que la empresa no da seguimiento a los planes iniciales que comunica a sus empleados, un caso particular fue el hecho de que los días sábados serían rolados por los distintos empleados de la empresa para que estos descasaran un sábado al mes.

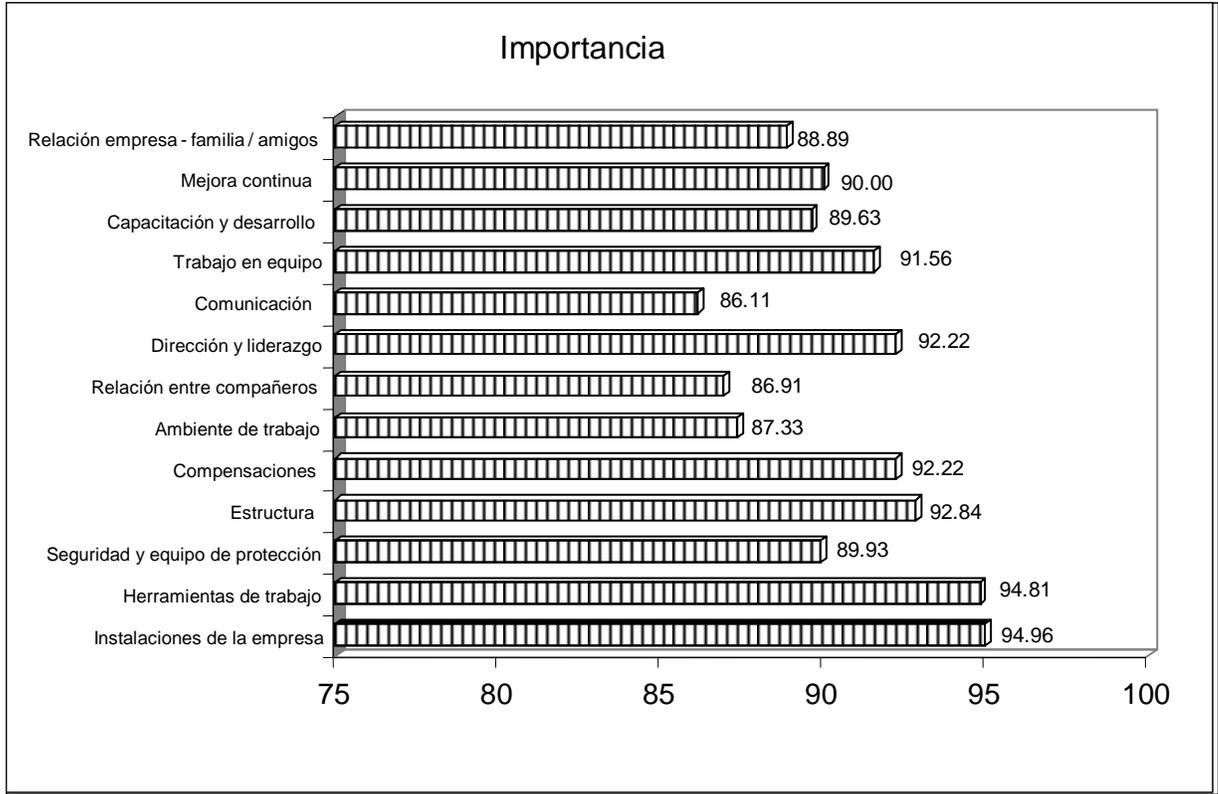
La comunicación se ve afectada principalmente por los rumores o la comunicación no oficial dentro de la empresa, situación que pone en evidencia la falta de mecanismos que permitan una mejor comunicación oficial dentro de la empresa o en su defecto hacer uso de la comunicación oficial de manera positiva.

Se detecta una inquietud muy fuerte por parte de los empleados acerca de la seguridad y equipo de protección, ya que no existe un programa continuo acerca de los programas y la capacitación para evitar accidentes. Otro aspecto primordial es el relacionado a la ventilación y temperatura del lugar de trabajo, considerando que en épocas de altas temperaturas en la ciudad es necesario un buen sistema de ventilación dentro de las distintas áreas de trabajo de la empresa, principalmente las relacionadas a los gestores que tienen que andar todo el día en sus carros.

En lo que tiene que ver con el ambiente de trabajo, se percibe en términos generales que la empresa tiene deficiencias en lo que se refiere a la relación existente entre los distintos departamentos de la empresa. Por lo cual éste es un rubro que se tiene que considerar importante para la mejora del ambiente laboral.

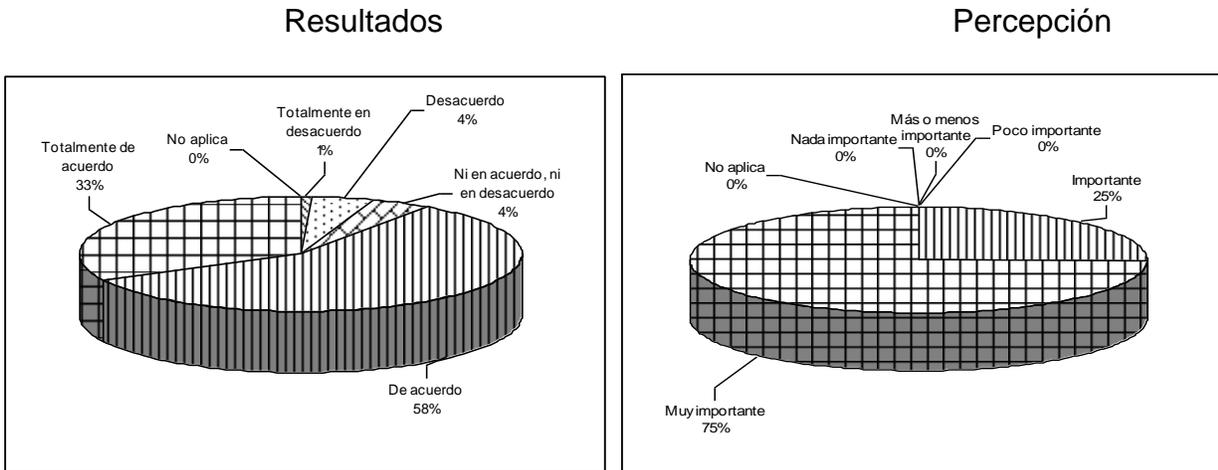
Otro aspecto que se considera en el estudio es la importancia que le conceden los empleados de la “asociación” a cada una de las áreas estudiadas, aplicando para ello, una metodología similar a la anterior, con una escala que va del 0 al 100.

Es importante destacar que, en términos generales, los empleados de la “asociación” concedieron mucha importancia a todos los puntos que se trataron en la encuesta, sin embargo, algunos aspectos resultaron menos significativos para su desempeño dentro de la empresa son: la comunicación, la relación entre compañeros y el ambiente de trabajo; mientras que los elementos más importantes para realizar su trabajo fueron: las instalaciones de la empresa, las herramientas de trabajo y la estructura.



Fuente: Elaboración propia en base a la aplicación del cuestionario de "Clima Laboral" aplicado en la "asociación".

### 6.1. Instalaciones de la empresa



Fuente: Elaboración propia basada en la información recabada del cuestionario de "Clima Laboral" aplicado en la "asociación".

En lo referente al rubro de las instalaciones de la empresa, que cubre aspectos relacionados con el área de trabajo, la iluminación y la limpieza del lugar de trabajo y de áreas comunes como el comedor y sanitarios, en este presento un promedio de 83.41. El 91% de los empleados de la “asociación” consideran que las instalaciones son aceptables, y sólo 5% considera que este rubro presenta problemas, principalmente en aspectos que tienen que ver con la limpieza del área del comedor.

Consideramos que la implementación de un plan de acción basado en dos aspectos:

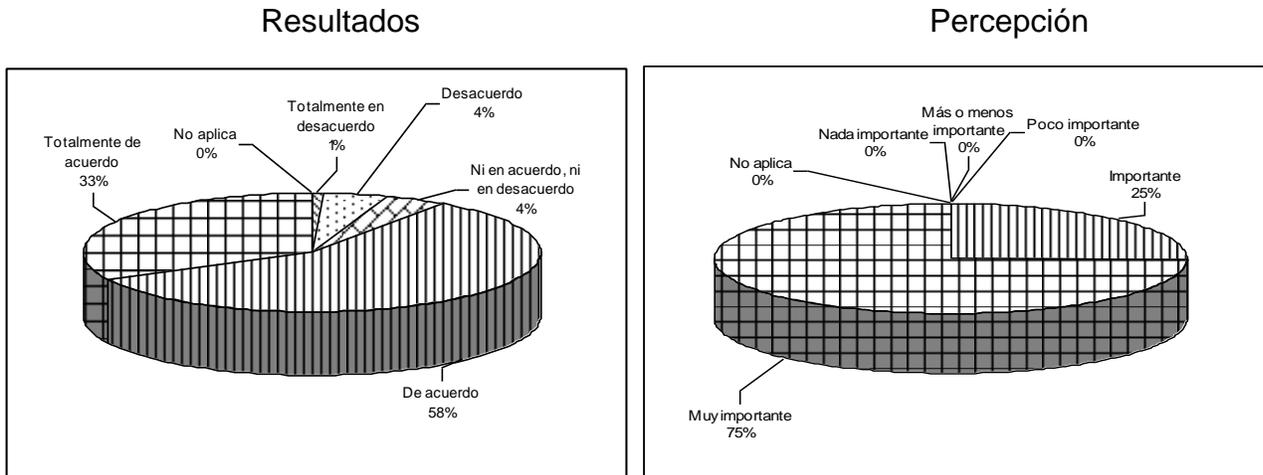
1. Una revisión periódica a las instalaciones físicas de la empresa, para detectar anomalías dentro de estas. Evidencia: la iluminación del área de trabajo, existen espacios en donde la iluminación es insuficiente para el desempeño de las actividades.
2. Fomentar una cultura de cuidado y al respeto de las distintas áreas de la empresa, tanto las áreas comunes así como las personales (entendidas estas como el lugar de trabajo). Evidencia: área de cocina-comedor, espacio utilizado para otros usos -para los cuales no está considerado- por parte de algunos departamentos (ejemplo: como bodega).

Para los empleados la percepción que se tiene sobre este rubro es de vital importancia, al considerarlo el 75% como un aspecto muy importante y un 25% lo consideraron importante.

## 6.2 Herramientas de trabajo

### Resultados

### Percepción



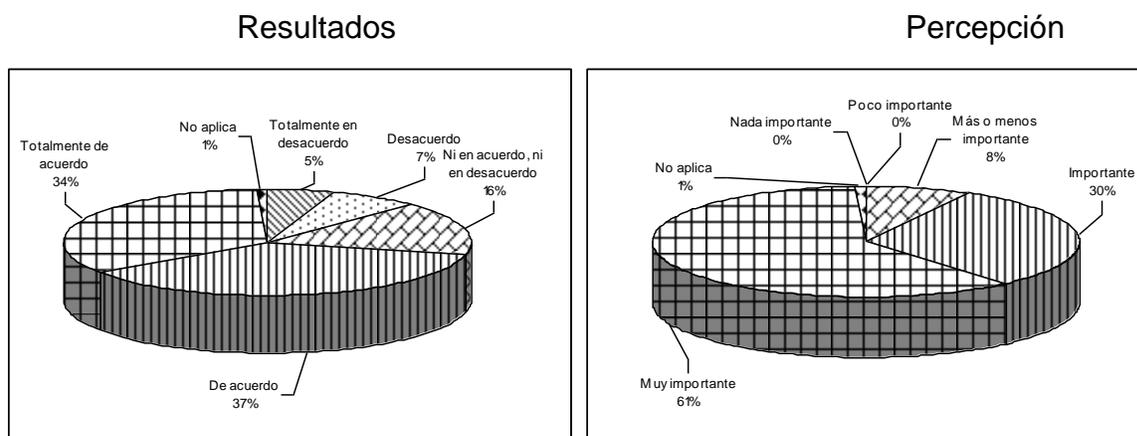
Fuente: Elaboración propia basada en la información recabada del cuestionario de "Clima Laboral" aplicado en la "asociación".

El rubro de las herramientas de trabajo, que incluye aspectos tales como la idoneidad y adecuación de las mismas; si se realiza el mantenimiento preventivo y éste es el adecuado; si son suficientes para el desarrollo de la actividad; así como si el mismo personal cuida de mantener en buen estado las herramientas con las que cuenta. Este apartado presentó un promedio de 87.78. El 87% de los empleados de la "asociación" consideran que las herramientas de trabajo son aceptables, y sólo 5% considera que este rubro presenta problemas, principalmente en aspectos que tienen que ver con el mantenimiento preventivo.

Consideramos necesario llevar una valoración constante de los aparatos, tanto los de trabajo como aquellos que no lo son. Por ejemplo las impresoras en mal estado provocan un atraso en actividades importantes. Otra evidencia es que los electrodomésticos, como el refrigerador no cuenta con capacidad suficiente ya que la "asociación" ha crecido en muchos aspectos y uno de ellos, y el más importante, es en el número de colaboradores, se recomienda estudiar los espacios comunes y asegurarse de que estos sean adecuados.

Para los empleados la percepción que se tiene sobre este rubro es de vital importancia, al considerar el 76% de los miembros de la organización como un aspecto muy importante y un 24% lo percibe como importante.

### 6.3 Seguridad y equipo de protección



Fuente: Elaboración propia basada en la información recabada del cuestionario de "Clima Laboral" aplicado en la "asociación".

En lo que tiene que ver con la seguridad y equipo de protección, que considera aspectos de iluminación, ventilación, temperatura y nivel de ruido del lugar de trabajo, así como las condiciones de seguridad y los programas y capacitación contra siniestros y accidentes, se presentó un promedio de 76.89.

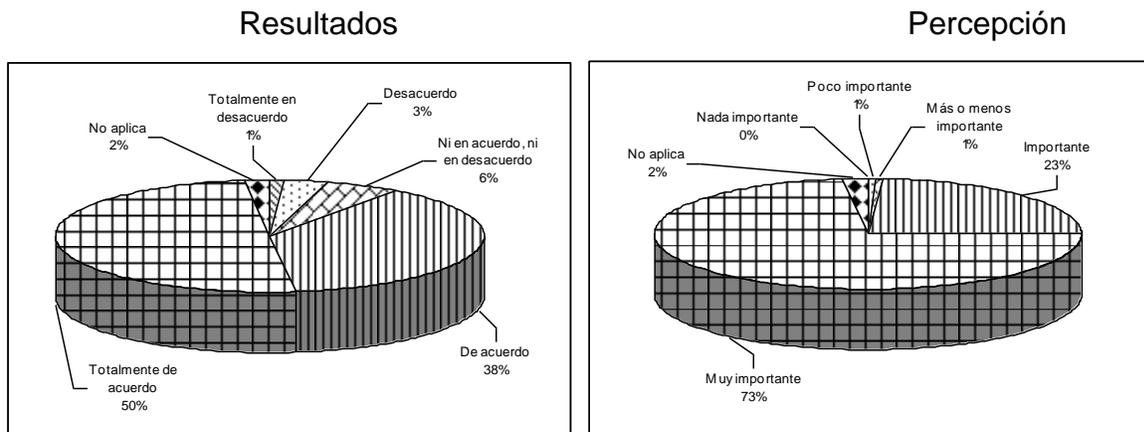
El 71% de los empleados de la "asociación" consideran que la seguridad y equipo de protección son aceptables, y el 12% considera que este rubro presenta problemas, principalmente en aspectos que tienen que ver con la ventilación y temperatura del área de trabajo y los programas y la capacitación contra siniestro y accidentes.

Consideramos importante hacer una revisión del programa de capacitación interno e incorporar temas relacionados con la prevención de accidentes, para de esa manera diseñar los programas más idóneos en este aspecto. Evidencia: simulacros, como se mencionó anteriormente se cuenta con muchos colaboradores nuevos, los cuales no han recibido ningún curso o capacitación sobre primeros auxilios así como la realización

de simulacros. También se debe hacer énfasis en las condiciones de temperatura de los distintos lugares de trabajo.

Para los empleados la percepción que se tiene sobre este rubro es de vital importancia, al considerarlo el 61% como un aspecto muy importante, un 30% lo consideraron importante y el resto lo consideran más o menos importante.

#### 6.4 Estructura organizacional



Fuente: Elaboración propia basada en la información recabada del cuestionario de "Clima Laboral" aplicado en la "asociación".

La estructura incluye aspectos como la claridad de las funciones, carga y horario de trabajo e indicadores de productividad relacionados a la organización del trabajo, así como la medición y la relación con otras áreas. Esta variable presentó un promedio de 85.43.

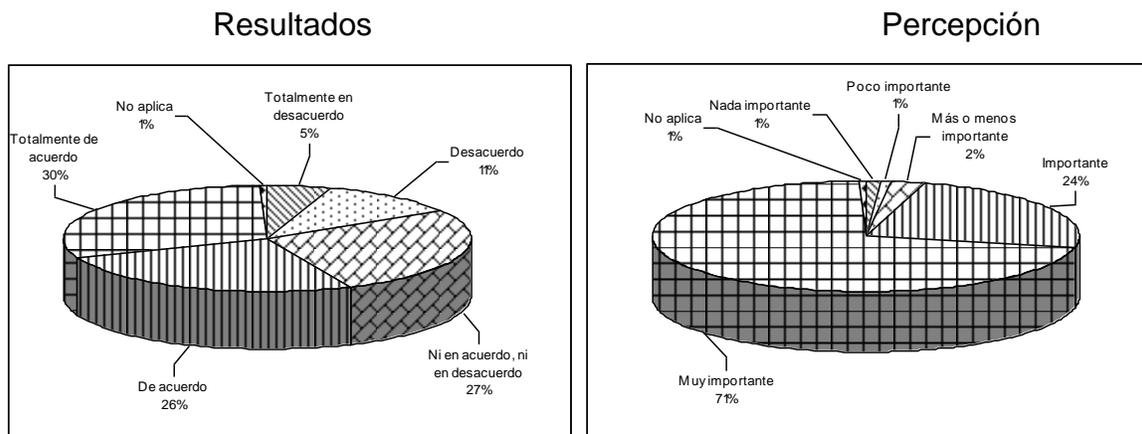
El 88% de los empleados de la "asociación" consideran que la estructura organizacional es aceptable, y el 4% considera que este rubro presenta problemas, principalmente en aspectos que tienen que ver con los indicadores necesarios para poder medir el trabajo y la relación con otras áreas de la empresa.

Se recomienda que al tomar decisiones importantes, se involucre a todos los colaboradores, se les haga de su conocimiento en todo sentido, es decir, qué es lo que se realizará, con qué finalidad, en qué se relacionaran, etcétera. Evidencia: El comité de

las “5’s”, la implementación no se tiene bien estructurada, se percibe que ni el comité lo tiene claro, aunado a esto los colaboradores sugieren que se deben evaluar las cosas antes de poner a toda la gente a trabajar en acciones que quizá no tengan un objetivo claro y con utilidad. Otro comentario es que las implementaciones no se realizan en general, provocando molestia por aquellos que fueron excluidos.

Para los empleados la percepción que se tiene sobre este rubro es de vital importancia, al considerarlo el 73% como un aspecto muy importante, un 23% lo consideraron importante y el 1% lo consideran más o menos importante.

### 6.5. Compensaciones



Fuente: Elaboración propia basada en la información recabada del cuestionario de “Clima Laboral” aplicado en la “asociación”.

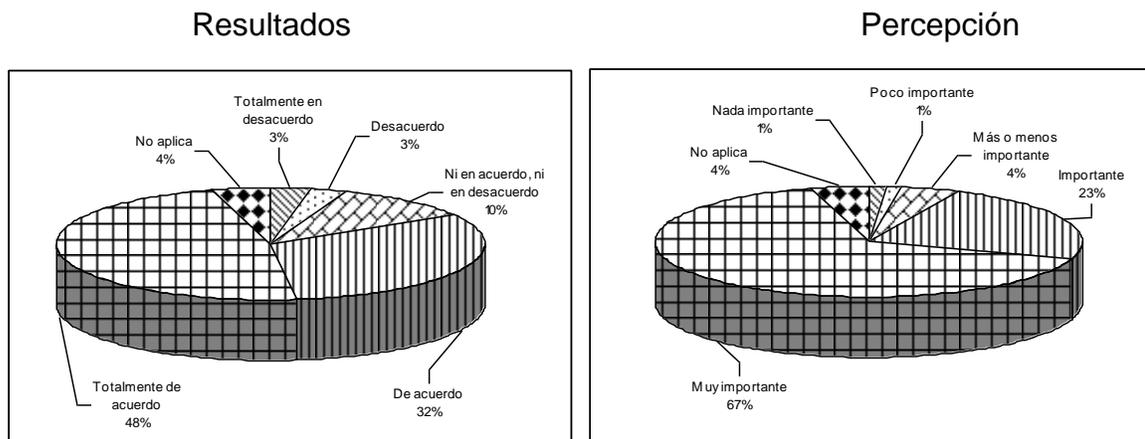
En lo que tiene que ver con las compensaciones, que incluye aspectos como los sueldos, prestaciones y beneficios personales, comparando éstas con las de otras empresas como entre los mismos compañeros de trabajo, éste obtuvo un promedio de 72.72.

El 56% de los empleados de la “asociación” consideran que las compensaciones son aceptables, y el 16% percibe que este rubro presenta problemas, principalmente en aspectos que tienen que ver con el sueldo en comparación con los mismos compañeros y con otras empresas del mismo rubro.

Se recomienda realizar un estudio sobre sueldos y salarios que vaya enfocado a los puestos que tiene la “asociación” (no utilizar el que se realiza para los asociados, ya que son agrupaciones diferentes), ya que los colaboradores consideran que en general las prestaciones son buenas, sin embargo no ven así los sueldos. Evidencia: sábado libre, los colaboradores se sintieron desmotivados por que no se les tomó en cuenta su opinión, ya que al tener esta prestación provocaba que existiera un mayor esfuerzo por parte de ellos. Creen que las prestaciones deben ser pensadas para beneficio de ambas partes, y no para quitarlas, menos si los resultados son buenos. Otra evidencia: sueldos y aumentos: los aumentos en ocasiones pueden verse ridículos llegando a ser hasta de trescientos pesos al año. Se considera que las prestaciones son buenas sin embargo se pide un incremento en sueldos.

Para los empleados la percepción que se tiene sobre este rubro es de vital importancia, al considerarlo el 71% como un aspecto muy importante, un 24% lo considera importante y el 2% lo considera más o menos importante.

## 6.6. Ambiente de trabajo



Fuente: Elaboración propia basada en la información recabada del cuestionario de “Clima Laboral” aplicado en la “asociación”.

En el rubro de ambiente de trabajo, que incorpora aspectos de dignificación del personal, competencia, utilidad y valor percibido acerca del trabajo, si la competencia entre las diferentes áreas de la organización es sana, el apoyo entre departamentos o

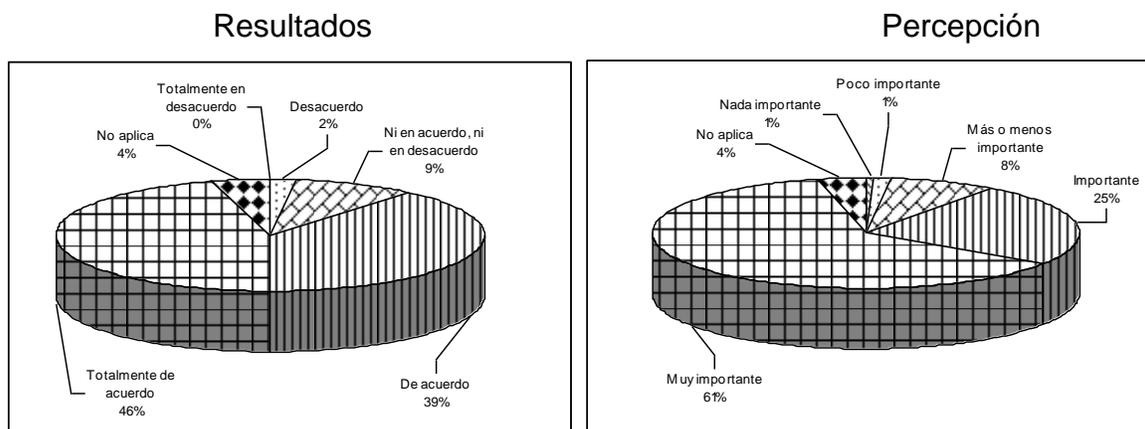
áreas, y el ambiente de la empresa en general: Este rubro obtuvo un promedio de 80.89.

El 80% de los empleados de la “asociación” consideran que el ambiente de trabajo es aceptable, y el 6% considera que este rubro presenta problemas, principalmente en aspectos de la “grilla” que se genera dentro de la empresa de la cuál estas personas obtienen un beneficio. Se recomienda tener una mejor comunicación con los colaboradores y que al momento de percibir la comunicación negativa o “grilla” sepan enfrentarla.

Consideramos importante un mayor involucramiento de los líderes de la organización en la toma de decisiones derivadas de la evaluación del clima organizacional, para que de esa manera se eviten favoritismos basados en la información que proporción las personas referentes a otras más de la empresa.

Para los empleados la percepción que se tiene sobre este rubro es de vital importancia, al considerarlo el 67% de estos como un aspecto muy importante, un 23% lo consideraron importante y el 4% lo consideran más o menos importante.

### 6.7. Relación entre compañeros



Fuente: Elaboración propia basada en la información recabada del cuestionario de “Clima Laboral” aplicado en la “asociación”.

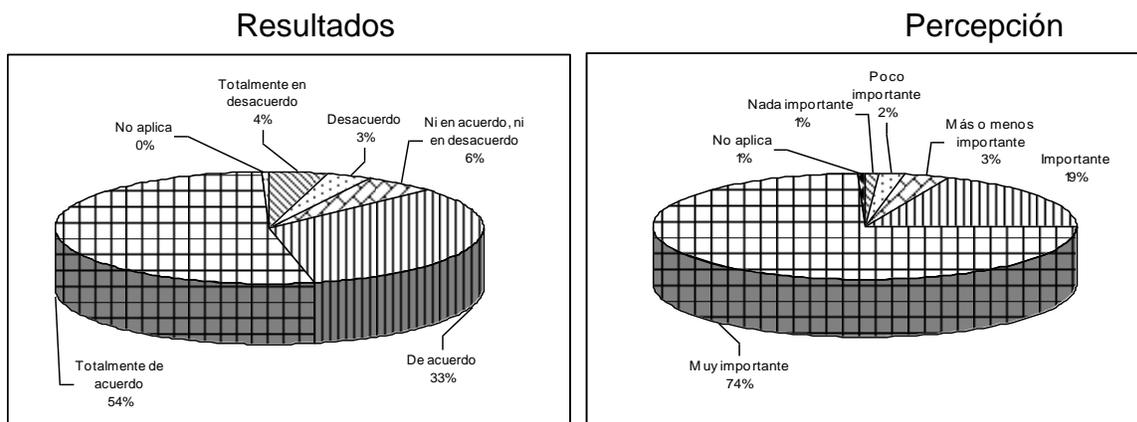
En el rubro de la relación entre compañeros, que incorpora aspectos como si el trato entre ellos es positivo, si existe interés por parte de los compañeros por mejorar la forma en que se realiza el trabajo, si existe la confianza de dar a conocer sus puntos de vista, si se dan críticas positivas, recomendaciones, de manera respetuosa y constructiva, entre compañeros. Esta variable obtuvo un promedio de 83.09.

El 86% de los empleados de la “asociación” consideran que la relación entre compañeros es aceptable, y el 2% considera que este rubro presenta problemas, principalmente en aspectos que tienen que ver con la apertura para recibir críticas positivas y recomendaciones y trato de los compañeros cuando se comete errores.

Se recomienda llevar acabo reuniones generales o por áreas, donde se puedan llevar acabo intercambio de ideas, dejando establecido que estas son constructivas. Evidencia: se percibe que existe apatía por algunos colaboradores lo cual causa molestia.

Para los empleados la percepción que se tiene sobre este rubro es vital, al considerarlo el 61% de estos como un aspecto muy importante, un 25% lo consideraron importante y el 8% lo consideran más o menos importante.

### 6.8. Dirección y liderazgo



Fuente: Elaboración propia basada en la información recabada del cuestionario de “Clima Laboral” aplicado en la “asociación”.

En el rubro de dirección y liderazgo, que incorpora aspectos como si la forma de ser de los jefes ayuda a mejorar los resultados, a tener un mejor desarrollo como persona dentro del trabajo, si los jefes se interesan en escuchar las sugerencias de los empleados. Si existe favoritismo, si hay reconocimiento de los logros, si el trato de los jefes hacia los empleados es respetuoso y constructivo, si la información y comunicación es la adecuada y suficiente. Este rubro obtuvo un promedio de 85.09.

El 87% de los empleados de la “asociación” consideran que la dirección y liderazgo por parte de los jefes es aceptable, y el 7% considera que este rubro presenta problemas, principalmente en aspectos que tiene que ver con el favoritismo de los jefes por algunas dentro de la empresa.

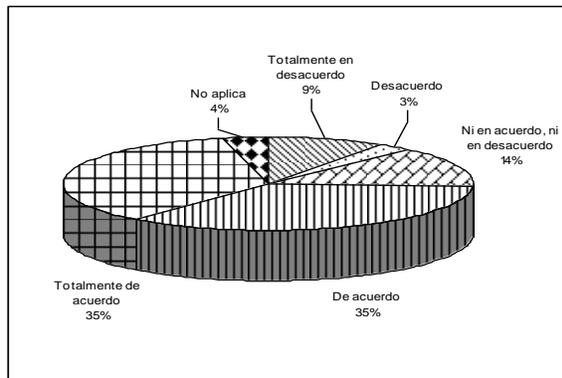
Consideramos crucial la implementación:

- De un estilo de liderazgo más participativo y menos personal, en donde exista un trato digno y respetuoso por parte de los líderes de la empresa. Evidencia: Actitud de los jefes, nunca se sabe de que manera actúan los jefes ni la actitud que tienen con respecto a sus subordinados.
- La revisión de los programas de apoyo y reconocimiento a los trabajadores, en donde exista un reconocimiento a la labor que se desempeña dentro de la empresa. Evidencia: No existen incentivos a los trabajadores que desempeñan de manera eficaz y eficiente su labor, además de no existir los mecanismos de seguimiento a la productividad de los empleados.

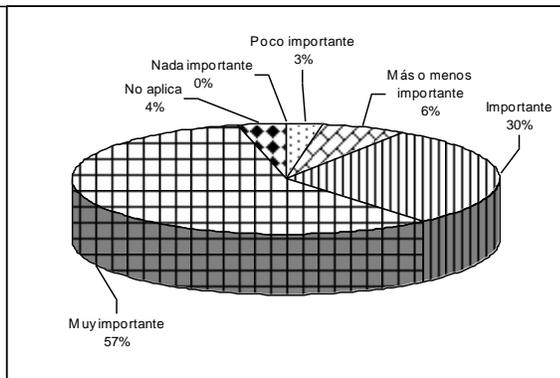
Para los empleados la percepción que se tiene sobre este rubro es de vital importancia, al considerarlo el 74% como un aspecto muy importante, un 19% lo consideraron importante y el 3% lo consideran más o menos importante.

## 6.9. Comunicación

### Resultados



### Percepción



Fuente: Elaboración propia basada en la información recabada del cuestionario de “Clima Laboral” aplicado en la “asociación”.

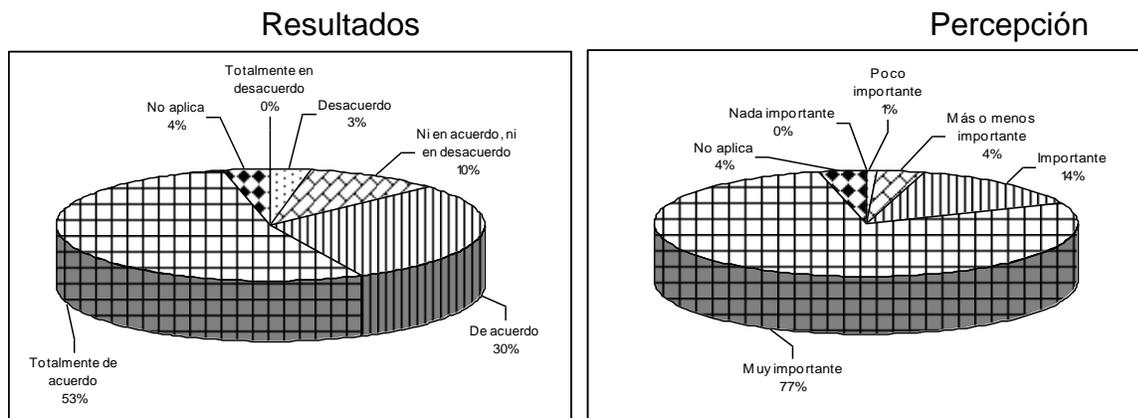
En el rubro de la comunicación dentro de la empresa, que incorpora aspectos del como se da la comunicación, así como el peso de la comunicación no oficial, si se realizan reuniones informativas, se obtuvo un promedio de 74.63.

El 70% de los empleados de la “asociación” consideran que la comunicación dentro de la empresa es aceptable, y el 12% considera que este rubro presenta problemas, principalmente en aspectos que tiene que ver con la comunicación no oficial dentro de la empresa.

Consideramos importante revisar la eficacia de los mecanismos de comunicación, para ver en donde se encuentran los problemas. Además de ver si los rumores y chismes pueden ser utilizados de manera positiva dentro de los canales de comunicación. Evidencia: Chismes y rumores, que dañan las relaciones laborales dentro de la empresa.

Para los empleados la percepción que se tiene sobre este rubro es muy relevante, ya que el 57% lo perciben como un aspecto muy importante, un 30% lo consideran importante y el 6% lo consideran más o menos importante.

## 6.10. Trabajo en equipo



Fuente: Elaboración propia basada en la información recabada del cuestionario de "Clima Laboral" aplicado en la "asociación".

En el rubro de trabajo en equipo, que incorpora aspectos del trabajo dentro de las distintas áreas y de la relación que se da dentro de éstas, si existe reconocimiento del desempeño del equipo de trabajo, éste obtuvo un promedio de 84.44.

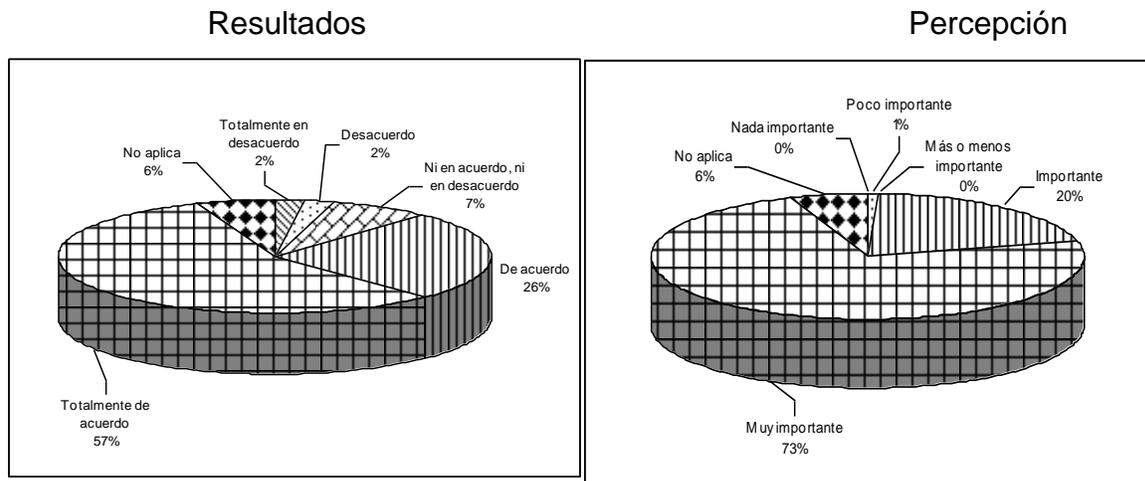
El 83% de los empleados de la "asociación" consideran que el trabajo en equipo dentro de la empresa es aceptable, y el 3% considera que este rubro presenta problemas, principalmente en aspectos que tiene que ver con el reconocimiento de desempeño por parte de los distintos equipos de trabajo.

Consideramos de vital importancia:

- La implementación de proyectos que promuevan el trabajo en equipo.
- Definir bien los proyectos, en donde se especifique de manera oportuna y correcta cuál es la responsabilidad de cada uno de ellos, así como de los miembros de los mismos. Evidencia: Sobre saturación al personal, existen un mal esquema de los programas debido a que no se define de manera correcta las responsabilidades de ninguna de las partes.

Para los empleados la percepción que se tiene sobre este rubro es fundamental, al considerarlo el 77% como un aspecto muy importante, un 14% lo consideraron importante y el 4% lo consideran más o menos importante.

### 6.11. Capacitación y desarrollo



Fuente: Elaboración propia basada en la información recabada del cuestionario de "Clima Laboral" aplicado en la "asociación".

En el rubro de capacitación y desarrollo, que incorpora aspectos que tienen que ver con la capacitación y los programas implementados para esta, este obtuvo un promedio de 82.81.

El 83% de los empleados de la "asociación" consideran que la capacitación y el desarrollo dentro de la empresa son aceptables, y el 4% considera que este rubro presenta problemas, principalmente en el aspecto del buen desempeño que permita el ascenso de puesto dentro de la empresa.

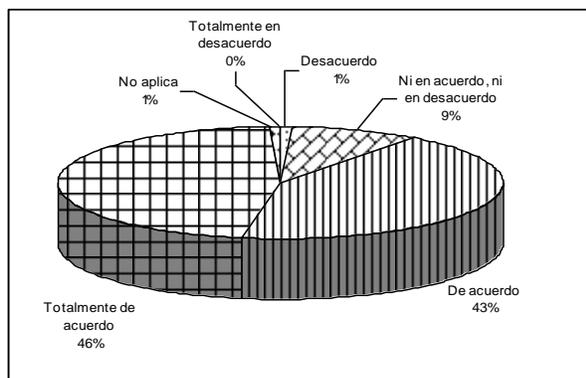
Consideramos importante revisar los programas de capacitación dentro de la empresa, ya que se deben de plantear de acuerdo a las necesidades de la empresa y no en base a la oferta de éstos dentro de la misma "asociación" como parte de los esquemas de apoyo a los asociados. Evidencia: Los programas de apoyo son los mismos que se plantean a los asociados, además de dar una mayor apertura para

tomar cursos aún cuando estén dentro del horario de trabajo, ya que finalmente el beneficio es para ambas partes, por ejemplo la productividad de las ventas.

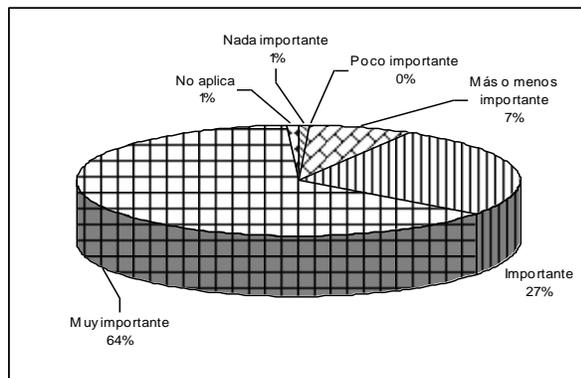
Para los empleados la percepción que se tiene sobre este rubro es relevante, al considerarlo el 73% como un aspecto muy importante y un 20% lo consideraron importante.

## 6.12. Mejora continua

### Resultados



### Percepción



Fuente: Elaboración propia basada en la información recabada del cuestionario de "Clima Laboral" aplicado en la "asociación".

En el rubro de mejora continua, que incorpora aspectos que tienen que ver con la implementación de la calidad dentro de la organización, así como la contribución que se realiza a la comunidad, se obtuvo un promedio de 86.30.

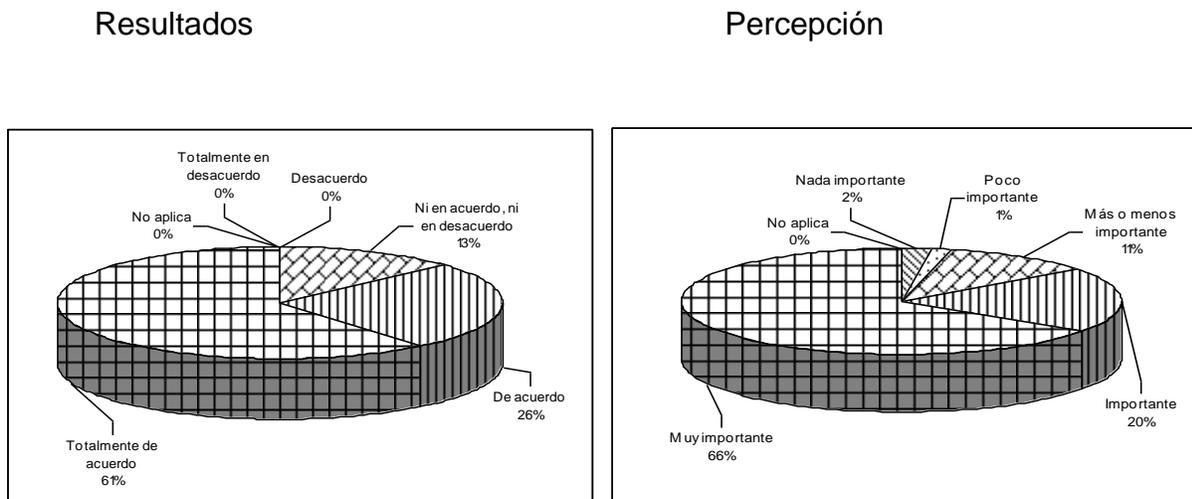
El 89% de los empleados de la "asociación" consideran que la mejora continua dentro de la empresa es aceptable, y el 1% considera que este rubro presenta problemas, principalmente en el aspecto de los beneficios de trabajo como resultado de la aportación/implementación de ideas.

Consideramos vital plantear con claridad en el desarrollo y puesta en práctica de los planes de la empresa, así como el seguimiento de los planes implementados dentro de la empresa. Evidencia: No se define lo que se quiere lograr y cuál es la participación

de cada uno de los miembros de la empresa que están involucrados en los planes de la empresa. Hace falta dar seguimiento a lo que la dirección planea.

Para los empleados la percepción que se tiene sobre este rubro es fundamental, al considerarlo el 64% como un aspecto muy importante y un 27% como importante.

### 6.13. Relación empresa – familia / amigos



Fuente: Elaboración propia basada en la información recabada del cuestionario de “Clima Laboral” aplicado en la “asociación”.

En el rubro de la relación empresa – familia/amigos, que incorpora aspectos que tienen que ver con la imagen que la empresa tiene para las personas más cercanas a los miembros de la organización, se obtuvo un promedio de 89.48.

El 87% de los empleados de la “asociación” consideran que la relación de la empresa hacia sus familiares y amigos es aceptable. El 13% dice estar ni de acuerdo ni en desacuerdo. Para los empleados la percepción que se tiene sobre este rubro es relevante, ya que el 66% de estos como un aspecto muy importante y un 20% lo consideraron importante.

Existe el deseo en el personal de compartir los éxitos de su trabajo con su familia y amigos. Este sentimiento de orgullo hacia los resultados de la organización permite involucrar mejor a los colaboradores en las metas de la organización.

## 7 CONCLUSIONES

Toda organización es creada y diseñada para que cumpla un propósito y logre una serie de objetivos. Ésta se fundamenta en un conjunto de personas, actividades y roles que interactúan entre si. Una organización solo existe cuando dos o mas personas se juntan para cooperar entre si y alcanzar los objetivos comunes, que no pueden lograrse mediante iniciativa individual.

La importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un miembro de la organización no es el resultado de los factores organizacionales existentes (externos y principalmente internos), sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de cada uno de estos factores. Sin embargo, éstas dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la organización. De ahí que el clima organizacional viene a formar parte importante en la determinación de la cultura organizacional de una empresa, entendiendo como cultura organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización.

Desde que este tema despertara el interés de los estudios del campo del comportamiento organizacional y la administración, se le ha llamado de diferentes maneras: Ambiente, atmósfera o clima organizacional. Sin embargo, solo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo. De todos los enfoques sobre el concepto de clima organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que ve como elemento fundamental las opiniones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en su medio laboral.

Un buen o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo o negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas, se pueden mencionar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, entre otros.

El clima organizacional puede ser o un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de una empresa, puede ser factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran, pero, como se comprobó a lo largo de la presente investigación, existen circunstancias que pueden alterar, de manera positiva o negativa, el clima de la empresa. En particular, se estudió la diferencia que se presenta en el clima entre una organización que cuenta con sistemas de calidad y otra que no.

Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, sólo obtendrá logros a corto plazo. Estos preconceptos reaccionan frente a diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano: el estilo de liderazgo del jefe, la relación con el resto del personal, la rigidez/flexibilidad, las opiniones de otros, su grupo de trabajo. Las coincidencias o discrepancias que tenga la realidad diaria con respecto a las ideas preconcebidas o adquiridas por las personas durante el tiempo trabajado, van a conformar el clima organizacional.

Un modelo de gestión de calidad conlleva cambios en la cultura. La implementación exitosa de esta transición resulta en un clima laboral positivo debido a que los empleados perciben que son valorados, facultados e involucrados en el desempeño de la empresa. Los resultados generales del presente análisis del clima laboral reafirman esta idea, pues la “asociación” obtuvo un promedio de 82.54 en una escala del 0 al 100, en su clima laboral, lo cual representa una calificación buena considerando que las políticas de calidad le han permitido a la empresa gozar de estabilidad dentro del sector.

Las cinco áreas más notables, de acuerdo a las dimensiones establecidas para medir el clima laboral, se relacionan en orden de importancia de la siguiente forma:

Relación Empresa-Familia-Amigos, esta fue la área mejor evaluada dentro de la empresa con un 89.48, lo cual indica que la satisfacción laboral trasciende los límites físicos de la empresa llevando así a establecer un mayor compromiso e identificación por parte de los trabajadores.

El rubro de herramientas de trabajo, logró una calificación de 87.78, indicando que los empleados consideran adecuadas las herramientas dentro de la empresa y que éstas se encuentran en las condiciones adecuadas.

Mejora continua, que fue evaluada de forma positiva con 86.80, lo que puede considerarse razonable dado que la “asociación” es una empresa consolidada y comprometida con la calidad lo cual la lleva a revisar de manera recurrente sus procesos de calidad.

Estructura, esta área obtuvo 86.48, lo cuál indica que dentro de la “asociación” las condiciones referentes a la estructura organizacional dentro de ésta es bien vista y aceptada por parte de los miembros de la empresa.

En dirección y liderazgo, la calificación es de 86.09, lo cual indica como la relación jefe-empleado propicia que los trabajadores se sientan motivados ante la jerarquización y las relaciones existentes entre los eslabones que integran la cadena de mando; esto se evidenció desde el análisis de dicho punto en la sección de resultados.

Así, resulta claro que las políticas de calidad al interior de una organización afectan de manera positiva su clima laboral, lográndose climas de tipo participativo por grupos. Lo que no exime de problemas a la organización, por lo que se presentaron algunas sugerencias o vías de acción durante la presentación de los resultados.

Las cuatro áreas críticas de la “asociación”, en las cuales ésta necesita poner especial énfasis al momento de reorientar sus políticas y procesos de mejora continua, son:

Compensaciones. Se puede asumir que los aspectos principales se deben a que la empresa no da seguimiento a los planes iniciales que comunica a sus empleados.

Comunicación. La comunicación se ve afectada principalmente por los rumores o la comunicación no oficial dentro de la empresa, situación que pone en evidencia la falta de mecanismos que permitan una mejor comunicación oficial o en su defecto hacer uso de la comunicación oficial de manera positiva.

Seguridad y equipo de protección. Existe una inquietud muy fuerte por parte de los empleados acerca de la seguridad y equipo de protección, ya que no existe un programa continuo acerca de los programas y la capacitación para evitar accidentes.

Ambiente de trabajo. En lo que tiene que ver con este aspecto, se percibe en términos generales que la empresa tiene deficiencias en lo que se refiere a la relación existente entre los distintos departamentos de la empresa.

Finalmente, a modo de síntesis, podemos concluir que el clima de trabajo en las organizaciones, desde una perspectiva multidimensional, puede ser considerado como uno de los elementos fundamentales para responder a retos que requieren soluciones globales de altas miras de calidad. Un clima organizacional estable, es una inversión a largo plazo. Los directivos de las organizaciones deben percatarse de que el medio forma parte del activo de la empresa y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención.

## Bibliografía

- Brion, J. (1989), *Organizational Leadership of Human Resource, the knowledge and the skills: Part I- The Individual*. Greenwich, Conn.: JAI Press:.
- Brunet L. (1999). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas.
- Cantú (2002), *Desarrollo de una cultura de calidad*. México: McGraw-Hill.
- Carvajal Peña, G. (2000): "Importancia de la cultura y clima organizacional como factores determinantes en la eficacia del personal civil en el contexto militar". Trabajo Especial de Grado presentado como requisito para optar al *Título de Especialista en Gerencia y Recursos Humanos*. Caracas.
- Davis, K., y Newstrom, J. (1999). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw-Hill, Séptima Edición.
- Ferreira, P. y L. Disla Cruz (2003): "Cultura Organizacional", en [http://www.efqm.org/Press\\_Room/PRESS%20RELEASE%20Winners%20announced%20-%20Spanish.pdf](http://www.efqm.org/Press_Room/PRESS%20RELEASE%20Winners%20announced%20-%20Spanish.pdf).
- Hall, Richard H. *Organizaciones: Estructuras, procesos y resultados*. México: Prentice Hall Latinoamericana, Sexta Edición.
- Juran J. M. y God Frey A. B. (2001): *Manual de calidad de Juran*. México: Quinta Edición.
- Juran M.J. (1990): *Manual de control de la Calidad*. México: Cuarta Edición.
- Kelner S. (1998), "Managing the Climate of a TQM Organization", *Center for Quality of Management Journal*, 7 (1).
- Likert, Rensis. (1961). *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill.
- Likert, Rensis (1967). *The Human Organization*. New York: McGraw-Hill.
- Martínez, Luís (2004): "Cultura y Clima Organizacional", en <http://www.academia.org.mx/Academicos/AcaCurriculos/Martinez.htm>
- Martínez, L. (2001). "Medición de clima organizacional" <http://www.Monografias.com/trabajos6/medicli/medicli/.htm>. Recuperado enero de 2003
- Olivares Ramírez B., (1999). *Misión, visión y valores en la organización de hoy*. México: Prentice Hall.
- Robbins S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.
- Robinson Agramonte C. Juan (2004): "Enfrentar eficazmente irregularidades y delitos económicos". *Periódico Granma*. La Habana. 40 (44). 20 de Febrero de 2004.

Rodríguez, Darío (1999). *Diagnóstico Organizacional*. México: Alfaomega.

Hernández Sampieri R., C. Fernández Collado y pilar Baptista Lucio (1998), *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.

Schein, E.H (2002): *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Barcelona: Editorial Plaza & Janes.

Selltiz, C. Jahoda, M. Deutsch M., y Cook, S. W., (1976). *Métodos de investigación en las relaciones sociales*. Madrid: Ediciones Rialp, Octava Edición.

Valdez, Alejandro F. J. (1999). "*La agresión, los problemas y el conflicto*."

# Comunicación en las organizaciones: Su aplicación a las micro empresas

Por: Teresita de Jesús Rojas Mena \*

## Introducción

Desde fines de los sesenta, el estudio de la comunicación organizacional en México fue integrado a la estructura curricular de algunas universidades e instituciones de educación superior, como un factor significativo para instituir las bases del desarrollo en este campo. Tanto el individuo como la empresa necesitan organizarse y comunicarse permanentemente, pese a las limitaciones que constantemente tienen que enfrentar.

Paul T. Rankin (1929), citado por Casares (2007) realizó una investigación para saber en qué emplea la gente su tiempo y algunas de sus conclusiones fueron que el 70% de la actividad humana consciente se dedica a la comunicación, ya sea escribiendo, leyendo, hablando o escuchando. Si utilizamos la mayor parte de nuestra vida en comunicarnos debemos concluir que es un aspecto importante del comportamiento humano y también fundamental en el ámbito organizacional, pues una buena comunicación evita conflictos, mejora la satisfacción en el trabajo y redundando en el incremento de la productividad de la organización.

Lee Thayer (1975) señala que la esencia del ser humano es comunicar y recibir comunicación. Ésta es una actividad comparable a las necesidades básicas para la supervivencia del ser humano y en la vida intelectual y emocional de una persona. La comunicación ha de ser entendida como un elemento imprescindible para la supervivencia, desarrollo, evolución y conducta de todos los seres vivos (Smeltzer, 1996). En el campo de las organizaciones se ha vuelto un proceso vital que contribuye a su construcción, constitución y desarrollo.

---

\* La autora es Maestra en Negocios y Estudios Económicos del Centro Universitario de Ciencias Económico de la Universidad de Guadalajara, adscrita en el Padrón Nacional de Posgrados de Conacyt. Correo electrónico: lunarojamena@gmail.com

En una primera reflexión se pudiera pensar que a medida que las empresas u organizaciones son más grandes, cualquiera que sea el parámetro aplicado, requieren un sistema comunicativo más complejo y sofisticado. Sin embargo, nuestro punto de partida es que un buen sistema comunicativo basado en un plan estratégico de comunicación es necesario para todo tipo de organización, incluyendo las micro y pequeñas empresas.

Por lo anterior, este trabajo se propone analizar el sistema de comunicaciones en una micro empresa dedicada a la provisión de instrumental médico en el occidente de México. De acuerdo con este objetivo, el presente trabajo se compone de 7 apartados adicionales al presente. En la siguiente parte, se plantea el problema a estudiar y los objetivos a lograr. En la tercera sección se presenta el marco teórico de la comunicación, sus antecedentes, niveles y tipos de comunicación en las organizaciones, el proceso y los públicos de la organización a quienes van dirigidos los esfuerzos comunicativos y los niveles de gestión en las organizaciones. La cuarta parte presenta el modelo de comunicación productiva desarrollado por Nosnik en diferentes trabajos y se propone como el modelo a aplicar en estas situaciones. El siguiente apartado trata de las nuevas tecnologías de información y su aplicación en la comunicación organizacional. La sexta sección trata con el caso en estudio, cuya información se recolectó con base a encuestas y entrevistas con los integrantes de la organización. En la parte final se presentan algunas conclusiones y comentarios adicionales.

## 1 Planteamiento del problema y metodología

En las organizaciones de cualquier tamaño, día con día se resalta la imperante necesidad de la comunicación y de integrarla en sus planes productivos, ya que es uno de los ejes estratégicos sobre los cuales gira la dinámica organizacional. La importancia de este proceso consiste en que permite la transferencia de información de una a otra persona, de un área de la organización a otra, posibilitando el compartir e intercambiar ideas y opiniones con el objeto de mejorar la ejecución de las distintas actividades necesarias para el funcionamiento productivo de la organización.

Para integrar la comunicación de manera estratégica y productiva en la organización, es necesario analizar sus necesidades de comunicación y sobre esta base formular un modelo o plan general de comunicación acorde a las necesidades de cada tipo de público (internos, externos y especiales) con los que interactúa la organización, para permanecer en una indisoluble interacción estructurada e integral que permita de manera productiva y competitiva alcanzar los objetivos de las organizaciones. Este proceso es más necesario en las micro empresas, que son el segmento de la sociedad más vulnerable, donde se cuenta con mayores problemas para insertar procesos de cambio en la forma de administrar dichas organizaciones (Álvarez, 2003).

La comunicación es uno de los factores más importantes para el logro de metas en empresas e instituciones, por ello quienes ocupan puestos gerenciales, directivos y ejecutivos, deben de conocer en que consiste y cómo funciona, pues, cuanto mayor es la responsabilidad de un cargo, más tiempo se dedica a dicho proceso y al manejo de información como parte medular del trabajo cotidiano (Reinsch y Lamar, 1996).

De acuerdo con el anterior planteamiento, los objetivos de este trabajo son:

- Resaltar la importancia de la comunicación en las organizaciones, así como los beneficios que se derivan de ella.
- Proponer un marco teórico de la comunicación en las micro, pequeñas y medianas empresas (Pymes).
- Hacer un diagnóstico de la comunicación en Sistemas de Salud (SS) <sup>14</sup>.
- Proponer un modelo de comunicación para SS.

El cumplimiento de estos objetivos requiere en primer lugar, del desarrollo de un marco teórico de la comunicación en las organizaciones.

En relación a la metodología, dado el tamaño de la empresa, se entrevistó a los actores clave de la misma y se levantó una encuesta entre los mismos, de manera que

---

<sup>14</sup> El nombre de la empresa se cambió a petición de sus propietarios y administradores.

se puede decir que se aplicó una metodología combinada entre cualitativa y cuantitativa.

## 2 Marco teórico de la comunicación

En este apartado se hace un recorrido acerca del tratamiento de la comunicación en diferentes momentos del desarrollo en la teoría de la organización, comenzando con la administración científica hasta llegar al modelo de comunicación productiva avanzado por Nosnik (2000, 2003) y otros autores. También se revisan conceptos relacionados con niveles y tipos de comunicación y niveles de gestión en las organizaciones, entre otros tópicos.

### 2.1 Antecedentes de la teoría de la comunicación en las organizaciones

Tanto Jablin (1986) como Rebeil Corella (2000) señalan que en el desarrollo de las diferentes teorías de la comunicación se encuentran, aunque sea de manera implícita en los modelos desarrollados desde el nacimiento mismo de la teoría administrativa y de la teoría de la organización, es decir desde la administración científica de Taylor y la administración clásica de Fayol.

De esta manera la teoría de la administración científica de Taylor (1911) señala que la mejor forma de organizar cualquier tipo de trabajo consiste en la consideración de factores como: la psicología humana, especialización en función de las tareas y ciertos principios de la motivación humana. En este enfoque se le dio fundamental importancia al factor retroalimentación basada en las recompensas materiales o económicas (motivación extrínseca), así como el modelo vertical de autoridad.

Las aportaciones de Fayol y la administración clásica (Fayol, 1949), consisten en la formulación de 14 principios de administración relacionados con la estructuración de las tareas y autoridad dentro de las organizaciones, destacándose de entre ellos los conceptos de unidad de dirección, cadena en escalafón y unidad de mando, todos relacionados con la comunicación vertical en sentido descendente. La comunicación

horizontal estaba admitida siempre y cuando fuera preautorizada, como puente entre una misma unidad de mando.

En las aportaciones de Weber (1922) y su teoría de la burocracia, se sostiene que los grupos deben funcionar según reglas abstractas y firmes que aseguren la predictibilidad y coordinación de las tareas, con una interacción lo más impersonal posible que aseguren la distancia social necesaria para evitar conflictos entre los trabajadores.

Es así que el paradigma de las estructuras piramidales en las organizaciones se sostiene con base a los supuestos de eficiencia de la comunicación vertical, que centraliza los controles y las decisiones en función de estrictas reglas y reglamentos, y donde los principios que mueven la disposición de los individuos están basados en las recompensas materiales o motivación extrínseca.

Con posterioridad a estas aportaciones iniciales, se desarrolla la teoría de las relaciones humanas, que focaliza el rendimiento organizacional con base al interés de los supervisores y gerentes hacia las necesidades e intereses de sus supervisados. Se da especial importancia a las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la organización, a las normas y métodos de supervisión para garantizar la eficiencia y, en este sentido, los procesos de comunicación son abiertos a fin de conocer cuáles son los sentimientos y motivaciones presentes en el clima organizacional.

Este enfoque da especial importancia a la participación horizontal de todos los empleados de niveles bajos y medios en la toma de decisiones de la organización, contemplando de esta forma el incremento significativo de la comunicación abierta y la confianza a través del flujo libre de mensajes por varios canales. Se centra en el desarrollo y autorrealización de los miembros de la organización, facilitado por el estilo de liderazgo democrático y por los altos niveles de integración (colaboración) de los equipos de trabajo. En este enfoque destacan las contribuciones de Lewin, Lippit y White, (1939), McGregor (1960), Argyris (1964) y Likert (1961, 1967).

La limitación que presenta esta teoría, es no considerar los efectos que el medio ambiente ejerce sobre la cultura y funcionamiento de las organizaciones, por lo que aún siendo positivo su acercamiento a los procesos de comunicación abiertos (internos), adolece de la complejidad necesaria para abordar la multiplicidad de variables que influyen entre unos contextos y otros.

La teoría general de sistemas se desarrolla en la década de los cincuentas del siglo pasado, primero en las ciencias duras (Biología) de donde pasa a las ciencias sociales y administrativas. Este enfoque plantea que las organizaciones adquieren una perspectiva dinámica y empiezan a considerarse como sistemas abiertos a las múltiples influencias del medio ambiente y, por lo tanto, en permanente transformación. Katz y Kahn (1966) en su concepción de sistemas tomado de Bertalanffy (1950), plantean que las organizaciones están compuestas de partes interdependientes que no se pueden comprender en su aspecto aislado sino en relación a la totalidad que las contiene, cualquier cambio en alguna de las partes de una organización implica una reestructuración de las restantes, razón por la cual las organizaciones, en tanto que sistemas abiertos, para sobrevivir en un medio ambiente complejo, deberán transformarse y de esta manera mantenerse en equilibrio dinámico, convirtiendo en energía la información interna y externa a su sistema, capaz de adaptarse a las necesidades y condiciones existentes.

Otro autor que ha hecho contribuciones importantes en esta perspectiva de sistemas es Nosnik (2000), quien propone que puede definirse como una teoría de los sistemas de comunicación en las organizaciones, en ella no se concibe a la comunicación como elemento específico que le da funcionalidad al sistema organizacional, sino que define a la comunicación desde una perspectiva sistémica. De esta forma se destaca la característica de plataforma productiva que tiene la comunicación haciendo énfasis tanto en la estructura como en la función, procura conservar tanto los aspectos funcionales como estructurales.

Afirma que en la medida en que se explica a la comunicación organizacional como un sistema, se puede estudiar como un proceso y así ser analizada de manera más

completa, en el contexto de la dinámica organizacional y como conformadora de estructuras organizacionales. También tiene la ventaja de que al estudiar a la organización como una serie de sistemas sobrepuestos es posible examinar a la comunicación en diferentes modalidades.

El siguiente paso en esta evolución teórica, es que una vez consideradas a las organizaciones como sistemas abiertos, viene la teoría de la contingencia que señala que lo que puede hacer eficiente a una organización puede ser disfuncional en otra, ya que varían aspectos tales como, la configuración de las tareas, características de la gente, estructuras de las relaciones interpersonales y los subsistemas ambientales. Burns y Stalker (1961), sugieren que la configuración del medio ambiente, su grado de cambio o estabilidad frente a éste, afecta inevitablemente los sistemas de administración y comunicación. Lawrence y Lorsh (1967) destacan que las organizaciones que alcanzan el éxito son aquellas que logran adaptar sus estructuras en proporción a la incertidumbre que existe en su medio ambiente, y esto en la medida que su personal está mejor integrado y posee una cantidad considerable de colaboración y comunicación real entre todas las personas de los departamentos y entre estos entre sí.

Es este sentido, Nosnik afirma (2000) caracterizar el sistema de comunicación organizacional como se ha hecho, lleva a pensar que la comunicación es un medio importante que tiene la organización para adaptarse a los cambios que experimenta como sistema, tanto desde adentro como fuera de ella para sobrevivir de manera exitosa.

Uno de los autores clásicos en el campo de la comunicación es Harold Lasswell (1948) quien toma como objeto de estudio explícitamente a los procesos de comunicación. En su trabajo pionero (1948) plantea una explicación sobre la estructura y funcionamiento de la comunicación social y acuña una pregunta que, con el paso del tiempo sugirió un esquema para hablar sobre el proceso de comunicación, incluido aquel que se lleva a cabo en las organizaciones, dicha pregunta nos ayuda a ordenar los conceptos y las variables del proceso de comunicación.

La pregunta es: ¿Quién dice Qué a Quién a través de Qué canal, con Qué intención y Qué efecto? En donde el primer Quién se refiere a la fuente o emisor que inicia el proceso de la comunicación; el Qué se refiere al mensaje; a Quién es el receptor; a través de Qué canal es el medio utilizado para comunicar el mensaje y Qué efecto es el resultado o impacto de todo el proceso.

Si se enumeran los elementos de la pregunta se obtiene un orden lógico que ayuda a planear con éxito la comunicación organizacional, sin embargo, en la práctica no necesariamente se procede en el orden original de Lasswell, debido a que se puede iniciar por el receptor y el objetivo de la comunicación. Este hecho no disminuye la importancia de las contribuciones de este autor en el análisis de los procesos de comunicación.

## 2.2 Niveles y tipos de comunicación en las organizaciones

Todas las empresas tienen necesidades diferentes de comunicación, es esencial que exista una evaluación y selección en los mensajes así como los medios a utilizar para su público objetivo, tomando en cuenta el perfil de la organización (Márquez, 2004). La comunicación se ha convertido en uno de los ejes centrales para la empresa ya que por medio de ella existe una mejor relación comunicativa entre empleados reflejándose en el trato con los clientes. Las empresas tienen que estar actualizadas, cotidianamente aumenta la competencia y las necesidades de que exista una mejor comunicación con su público interno, externo y con los especiales, y así mejorar la imagen e identidad de la empresa (Seeger, 2001).

Una vez identificados los medios a utilizar en la empresa para que exista una comunicación adecuada, se debe trabajar en ellos para la elaboración de su diseño y contenido. Para iniciar cualquier proyecto de comunicación en una organización se requiere desarrollar una labor de investigación, desde conocer su cultura organizacional hasta sus productos y/o servicios que la empresa ofrece a sus clientes, de esta manera se verán los usos adecuados de la estrategia de comunicación que se utilice en ella, para el reforzamiento de su identidad e imagen corporativa (Droege y Anderson, 2003).

Existen muchos medios por los que una empresa puede mantener comunicación con sus miembros, dando como resultado una mejor relación entre ambos, este se ve reflejado no solo dentro de la empresa si no también al exterior. En la práctica la comunicación toma diversas formas en las organizaciones como son las relaciones públicas y publicidad, que son los términos más antiguos utilizados para denominar formas particulares o específicas de comunicación, sin embargo aun se siguen utilizando con frecuencia (Perlow y Williams, 2003).

La respuesta positiva de los empleados que gozan de una buena comunicación viene a corroborar uno de los postulados básicos del comportamiento organizacional; la comunicación abierta es mejor que la comunicación restringida. En efecto, si los empleados conocen los problemas que afronta una organización y se les comunica lo que los gerentes están tratando de hacer, casi siempre su respuesta será favorable (Casares, 2007).

La comunicación cuando se aplica en las organizaciones es denominada comunicación organizacional, que se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño. Pérez (2004) menciona que al hablar de comunicación organizacional, nos referimos a un sistema compuesto de un proceso triple: significación, información y relación que se realizan en y con respecto a las organizaciones, plantea que existen 3 maneras de comunicación en una organización:

a) Comunicación operativa: consiste en desarrollar mensajes y piezas comunicativas para distintas personas e instancias de la organización no importando el nivel jerárquico del cliente interno.

b) Comunicación táctica: se da cuando se identifican necesidades comunicativas y se desarrollan soluciones para potenciar las distintas funciones que sostienen y proyectan a la organización, como la vigilancia del entorno, capacitación, comercialización e incluso la dirección, entre otras.

c) Comunicación estratégica: proceso de comunicación fundacional y constituyente en el que se construyen las representaciones o modelos de la organización que permiten llegar a decisiones estratégicas, tácticas y operativas. El

principal logro de este nivel de actuación consiste en tener un mapa de referencia completo acerca de sí misma como organización, del contexto en que se mueve y de la interacción que existe y debe existir entre la empresa y su medio ambiente. La comunicación puede contribuir a optimizar beneficios y recursos, lo que convierte a la comunicación en un proceso estratégico.

La comunicación estratégica involucra, en principio, directamente a los accionistas y a la alta dirección, aunque implica la participación de la organización en su conjunto, lo estratégico de la comunicación no tiene que ver tanto con el nivel de la estructura donde se coordina, sino con lo integrado y el amplio impacto y beneficio que provoca para la organización.

La comunicación organizacional cuando es estratégica se orienta a re-fundar o reconstruir la empresa día a día, definiendo con ello sentido con y para los que tienen que ver con ella y con la reconstitución de los principales factores determinantes propios de una empresa: sus significados articulados y sus pautas de ordenamiento (Pérez, 2000).

### 2.3 Definición y proceso de comunicación en las organizaciones

Existen diversas definiciones de comunicación organizacional. Pérez (2000: 94) la define como el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio. Una definición adicional la señala como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre ésta y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos (Fernández, 1997). Rebeil (2000) señala que la comunicación organizacional es aquella que dentro de un sistema económico, político, social o cultural se da a la tarea de rescatar la contribución activa de todas las personas que lo integran operativa y tangencialmente y busca abrir espacios para la discusión de los problemas de la empresa, lograr soluciones colectivas que beneficien al sistema y que lo hagan más productivo.

Por otra parte, Nosnik (1996) plantea que para que la función de comunicación sea efectiva dentro y fuera de la organización, ésta debe ser:

a) Abierta: su objetivo es el comunicarse con el exterior; hace referencia al medio más usado por la organización para enviar mensajes al público interno y externo.

b) Evolutiva: pone énfasis en la comunicación imprevista que se genera dentro de una organización.

c) Flexible: permite tener una comunicación oportuna entre lo formal e informal.

d) Multidireccional: maneja la comunicación de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, transversal, interna, externa, entre otras.

e) Instrumentada: se utilizan herramientas como soportes, dispositivos; dado que muchas organizaciones están funcionando deficientemente, debido a que la información que circula dentro de ella no llega en el momento adecuado ni utilizan las estructuras apropiadas para que la comunicación sea efectiva.

Es primordial conocer el marco en el que se produce la comunicación en una organización. Katz y Kahn (1990) plantean que el diseño de toda organización debe permitir la comunicación en las siguientes direcciones:

Comunicación descendente. Es la comunicación que fluye desde los niveles más altos de una organización hasta los más bajos, van del superior al subordinado y son básicamente de cinco tipos: instrucciones de trabajo, explicación razonada del trabajo, información sobre procedimientos y prácticas organizacionales, retroalimentación al subordinado respecto a la ejecución, información de carácter ideológico para iniciar la noción de una misión por cumplir.

Comunicación ascendente. Fluye desde los niveles más bajos de la organización hasta los más altos, incluye buzones de sugerencias, reuniones de grupo y procedimientos de presentación de quejas.

Comunicación horizontal. Es la comunicación que fluye entre funciones, necesaria para coordinar e integrar los distintos trabajos en una organización.

Comunicación diagonal. Es la que cruza distintas funciones y niveles de una organización, es importante cuando los miembros de la misma no pueden comunicarse por medio de los demás canales de comunicación.

Comunicación informal. Es el flujo de información que circula por los diferentes ámbitos de la organización, establece relaciones sociales que propician una comunicación más práctica, protegen al individuo de la soledad y del anonimato, le permiten desarrollar percepciones continuas sobre su rol y el del grupo al que pertenece (Suárez, Ruiz, Hincapié y Mendoza, 2001). Simultáneamente, existen canales informales de comunicación, como son:

El rumor. Es una idea no comprobada que circula en una organización o en el entorno de la misma, es un poderoso medio de comunicación que utiliza todos los canales establecidos, se da sólo con aquellos comunicados sin fundamento o evidencia formal y que se transmite impersonalmente a través de los canales informales (Martínez de Velasco, Nosnik, Vargas y Savage, 1988: 65).

#### 2.4 Los públicos de la organización y sus necesidades de comunicación

Nosnik (1995) señala que existen tres tipos de públicos organizacionales: los internos, los externos y los especiales, están determinados por su localización con respecto a la organización como emisor, los públicos externos están fuera de ella; los internos dentro de ella y los especiales que se encuentran en una especie de limbo organizacional, pues no son externos ni internos.

Los públicos organizacionales externos están constituidos por diferentes grupos de receptores que buscan distintos tipos de información de la organización, como son: clientes, proveedores, asociados de negocios, bancos, agencias gubernamentales, la comunidad y competencia. Con excepción de la competencia, la empresa debe cumplir con todos los demás públicos proporcionándoles información oportuna, suficiente,

confiable y veraz, entre otras características. Entre mejor y más información les de, mejor será la relación entre la organización y tales públicos.

Los públicos organizacionales internos son todos los empleados que pertenecen a la empresa, sin importar su estatus jerárquico, función o lo permanente o temporal de su contrato o relación, cada público interno tiene sus propias necesidades de información y responsabilidades de comunicar a otros niveles, dependiendo de la estructura de la organización, cada nivel se encarga de comunicar diferentes cosas, por ejemplo, la alta dirección tiene la responsabilidad de firmar la mayoría de los mensajes que se dirigen a los diferentes públicos, la dirección comunica las directrices de cada área, etc., en la mayoría de las organizaciones se rompe la comunicación entre los niveles, por varias razones como es la confidencialidad, secrecía, centralización en la toma de decisiones, actitudes autocráticas y vicios en la delegación de responsabilidades.

Los públicos especiales son grupos de receptores que sin estar contratados por la organización tienen un interés especial por su buen funcionamiento, como son los accionistas, sindicatos, jubilados y discapacitados y las familias de los trabajadores, Estos grupos están interesados en el bienestar de las organizaciones con las que están ligadas, pues repercute directamente en su situación como grupo de interés o particular.

Todos los esfuerzos y estrategias de comunicación con los diversos públicos responden a un interés de integración a la dinámica organizacional, donde se puede lograr una mayor y permanente identificación de éstos con la organización a la que están vinculados.

## 2.5 Niveles de gestión en las organizaciones

La comunicación como un proceso humano de vinculación de individuos entre sí responde a principios individuales, los cuales se aplican a cualquier tipo de intercambio de mensajes e información, estos principios Nosnik (1990:46) los ha nombrado las tres íes de la comunicación organizacional.

El primer principio es la comunicación íntegra, ya que solicita veracidad en todas las comunicaciones que se emiten, dando un criterio de calidad para evaluar aquellas que recibimos, basada en hechos que puedan ser verificados.

El segundo principio es la comunicación integral, que exige cumplir con todos los receptores y públicos de la organización, ya sean internos, externos o especiales. Si este principio se cumple, los públicos de la organización tendrán una imagen positiva de ésta última, tanto fuera como dentro de la misma.

El tercer nivel es la comunicación integrada a la productividad de la empresa, se busca que la comunicación no sea materia exclusiva de los especialistas, con lo que se desarrolla una plataforma de sistemas de información y un manejo de los mismos que permite mejor coordinación. Así la comunicación organizacional puede actuar como detonador de los procesos de cambio que requiere una organización.

Además, señala que existen tres principales niveles de gestión de mensajes e información en un sistema organizado para el logro de su misión a través de la productividad, estos niveles están estrechamente ligados al entendimiento y a los cambios en la percepción del proceso de comunicación humana. El primer nivel de gestión comunicativo esta ligado a los modelos lineales que se centran en las necesidades del emisor, enfatizan en la calidad de la información y el uso de tecnología avanzada para lograr mayor cobertura de receptores.

El segundo nivel de explicación o entendimiento del proceso de comunicación humana es el que corresponde a lo que se llaman los modelos dinámicos o complejos, corresponden a las variables psicológicas de selectividad, de exposición e interpretación de mensajes por parte del receptor, la organización social y en red de los públicos y la retroalimentación. Los modelos dinámicos son prototípicos de este nivel de gestión y enfatizan sobre todo la necesidad, voluntad y capacidad de los receptores de retroalimentar a sus emisores.

El tercer nivel de entendimiento de la comunicación se relaciona con la vanguardia de conocimiento en el área de administración y organización, la comunicación no solo

es tecnología y calidad de señal en la transmisión y recepción de mensajes (nivel 1); ni tampoco se agota en el problema de la diferencia entre la intención de la fuente y de la interpretación e influencia en el receptor (nivel 2), sino que la comunicación es un soporte, una plataforma para lograr que cualquier sistema organizacional y de trabajo llegue a ser efectivo y competitivo, que logre sobrevivir en competencia con o sin influencia de otros.

### 3 Modernidad en la comunicación: el modelo de Nosnik

Abraham Nosnik sugiere un modelo de comunicación organizacional que comprende varios niveles y culmina con lo que él llama comunicación productiva (Nosnik, 2000, 2003). Su punto de partida es el señalamiento acerca de que la información que fluye en la empresa es poder, “la información es poder” se ha traducido en más de una ocasión en la frase que justifica el centralizar la toma de decisiones y manejar de forma autoritaria la difusión de la información por parte del líder. A este primer paso en el uso de la información se le llama lineal, por que es unidireccional, casual, privilegiado y restringido. En este nivel la fuente o emisor tienen acceso a más y mejor información que los demás.

Existe un segundo nivel de uso de información llamado dinámico, centrado en quien recibe la acción de comunicar de la fuente o el emisor: el receptor, el punto central del uso dinámico de la información es la capacidad del receptor de retroalimentar a su fuente.

En el tercer nivel, denominado productivo por Nosnik va un paso adelante, la comunicación es efectiva no por el poder del emisor ni por la retroalimentación del receptor, el uso de información en este tercer modo o nivel depende del sistema donde surge, un concepto clave es la “receptividad” del emisor al receptor, del receptor al emisor y de ambos a las necesidades del sistema para todos ser productivos.

La productividad se refiere al hecho de que todas las partes puedan cumplir con sus objetivos, necesidades y expectativas y así contribuir al avance equilibrado tanto del sistema como de las partes (emisores y receptores) que lo integran, una mentalidad

y un modo de usar la información en donde todos ganan: emisores, receptores y sistema.

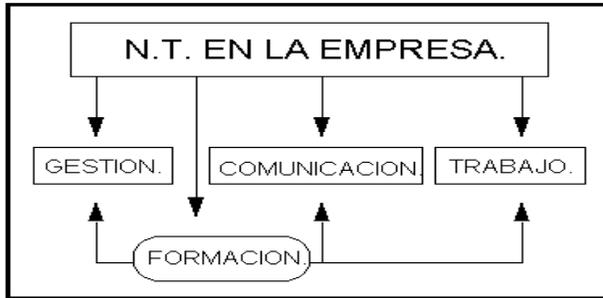
La modernidad en la comunicación implica una profundización en el empleo de la información entre personas y en los sistemas formales de gestión. La comunicación productiva podrá mostrarse como modernidad en el uso de la información en la empresa, si muestra ser funcional con la apertura económica que este tipo de organizaciones enfrenta hoy en día, la comunicación productiva como fuerza evolutiva en y de las empresas, adopta 2 formas principalmente: como procesos de mejora continua y como procesos del plan general de comunicación (Nosnik, 2000, 2003).

En este planteamiento se pasa del dicho de que la información es poder al enfoque de compartir inteligentemente la información entre emisores y receptores, para generar sistemas más justos y poderosos, la clave del éxito en esta transformación es nuestra capacidad de generar receptividad. Resumiendo, la comunicación productiva consiste en situar al proceso de la comunicación en su propio contexto, o en el sistema al que sirve para que dicho sistema como un todo cumpla, a su vez, con sus propios objetivos y metas.

#### 4 Incorporación de nuevas tecnologías de la comunicación en las micro empresas

Nosnik (2003) señala que no existen tecnologías de comunicación, sino que éstas, son necesariamente de información. La tecnología por sí misma no puede sustituir al ser humano en la definición de metas y objetivos de comunicación y en la libertad de ejercer su capacidad para interpretar los mensajes recibidos con base en su experiencia y aspiraciones, de ahí que la calidad del proceso de la comunicación depende de los objetivos y metas del sistema donde ocurre.

Existe un constante desarrollo de nuevas tecnologías, la comunicación por medio de la tecnología ha ganado el carácter de motor de la economía y de la sociedad (Ilvay, 2000), en la actualidad el ejemplo más palpable de la relación entre estas dos es el Internet, el medio masivo de comunicación que les permite a las empresas extender sus



Cuadro 1. Nuevas tecnologías de la empresa

horizontes, tanto de mercado como de consumidores y ampliar los medios por los cuales puede comercializar y distribuir sus productos. Martínez (1998) señala que la incorporación de las nuevas tecnologías de la comunicación en la empresa tiene un doble significado: agregarlas para su uso dentro de la

misma e integrarlas a su sistema de gestión, comunicación y el trabajo para su formación. Esto se plantea en el cuadro adjunto.

Las nuevas tecnologías pueden y deben aportar soluciones a problemas ya definidos, pero a su vez crean nuevos problemas para los que los profesionales deben estar, cuando menos, prevenidos. Es así que la incorporación en cualquier espacio de estas tecnologías permite la superación de una barrera, pero a su vez hacen aparecer nuevos retos y problemas a superar.

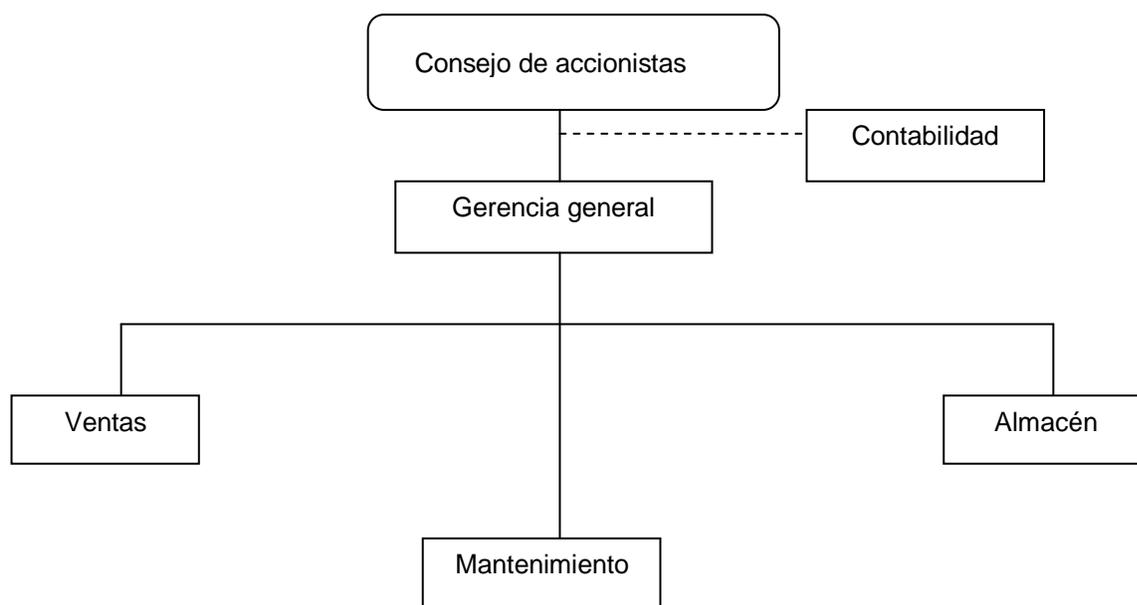
## 5 Estudio de caso

En este apartado se presente el perfil de la empresa, el diagnóstico de su sistema comunicativo y una propuesta. Desde el punto de vista metodológico se utilizó una serie de encuestas y entrevistas a los principales actores de la empresa para desarrollar los diferentes apartados relacionados con el estudio de caso.

### 5.1 Perfil y antecedentes de la empresa

SS es una microempresa en el occidente de México, dedicada a la venta y distribución de material quirúrgico y equipo médico. Se establece en 2002 con el propósito de brindar servicios de calidad tanto al sector público como al privado de esta región del país. Sus clientes más representativos son hospitales privados y sus distribuidores y los hospitales de gobierno. Cuenta con personal capacitado tanto en almacén, oficinas y ventas, para brindar una respuesta profesional a las necesidades del mercado.

Figura 1. Organigrama de SS



Fuente: Información de los directivos de la empresa y observación directa

El actual director general de SS, es el fundador de la empresa, y decidió incursionar en este giro porque tenía conocimiento y experiencia sobre este tipo de mercado.

## 5.2 Diagnóstico de la comunicación en SS

Con la información recabada de los cuestionarios que se aplicaron en esta empresa, se presentan los siguientes cuadros en los que se resumen los aspectos de la comunicación que son más aplicables, las que se encuentran en un término intermedio y las menos aplicables de la empresa bajo estudio.

**Cuadro 1. Aspectos de la comunicación característicos de la empresa**

- Se estimula la expresión de ideas de los trabajadores
- Discretos con el manejo de información confidencial
- Evitan generar y reproducir chismes
- Mantienen buenas relaciones con sus proveedores
- Utilizan diversos medios para comunicarse
- Clarifican los hechos
- Las críticas van acompañadas de sugerencias para mejorar
- Interacción de todos los miembros de la empresa
- Impulsan la comunicación con los empleados

Fuente: Elaboración propia con base a encuestas y entrevistas aplicadas a la empresa

**Cuadro 2. Aspectos de la comunicación presentes, sin que sean características de la empresa**

- Mantienen buenas relaciones con sus clientes
- Tratan de favorecer las relaciones con sus colegas
- Procuran la capacitación constante
- Analizan la credibilidad de lo que les comunican
- Tratan de identificar las causas de los problemas antes de solucionarlos
- Promueven el trabajo en equipo
- Son flexibles en el cumplimiento e interpretación de las normas de trabajo
- Dan seguimiento de las actividades delegadas a los empleados
- Las funciones de cada puesto están claramente especificadas
- Promueven la generación de ideas en la coordinación del trabajo
- Procuran asesorar a los empleados para disminuir los errores
- Están abiertos a la participación e innovación
- Clarifican las normas y procedimientos que deben seguir los empleados
- Son accesibles para conversar con los empleados

Fuente: Elaboración propia con base a encuestas y entrevistas aplicadas a la empresa

### **Cuadro 3. Aspectos de la comunicación poco aplicables a la empresa**

- ❖ Claridad en la comunicación
- ❖ Manejo de formas de comunicación escrita
- ❖ Atención a los problemas de los trabajadores
- ❖ Comunicación planeada
- ❖ Involucrar a los trabajadores en el logro de los objetivos de la empresa
- ❖ Previsión de implicaciones en la toma de decisiones
- ❖ Búsqueda de información que les permita tomar mejores decisiones
- ❖ Claridad de los acuerdos a los que se llega en un proceso de negociación

Fuente: Elaboración propia con base a encuestas y entrevistas aplicadas a la empresa

De acuerdo a la información proporcionada por los miembros de la empresa, se puede señalar que el tipo de comunicación predominante es descendente, los mensajes se generan en la gerencia, el cual los transmite al supervisor y llega de la misma forma a los empleados, el proceso de comunicación es corto y fluido, debido a que laboran pocas personas, a pesar de ser una micro empresa la forma de comunicación es similar a las grandes empresas que tienen múltiples niveles jerárquicos y departamentos.

En lo que respecta a la existencia de los canales informales de la comunicación, esta empresa no es la excepción, algunos de los empleados mencionan que los mensajes se transmiten impersonalmente a través de rumores, los cuales se aclaran en las juntas que se llevan a cabo para eliminar la falta de información.

En cuanto a la comunicación con los públicos de la organización, se alude que mantienen buenas relaciones con los externos (proveedores y clientes en menor medida), los internos (todos los empleados) y con los especiales (los accionistas) contribuyendo sin duda, a la integración de la dinámica organizacional y con una mayor identificación de cada uno de estos públicos con la empresa.

La empresa se encuentra en un primer nivel de explicación o entendimiento del proceso de comunicación, concentrándose en las necesidades de la empresa, enfatizando en la calidad de la información y el uso de tecnología avanzada para lograr una mayor cobertura con sus proveedores, clientes y accionistas principalmente.

La incorporación de nuevas tecnologías de información es un aspecto muy importante en cualquier empresa, particularmente en SS. En el caso estudiado, existen dos canales de comunicación: el Internet y el teléfono, siendo más importante el Internet, pues tiene diversas formas para transmitir los mensajes a sus diversos públicos como es el correo electrónico, mensajes instantáneos, y además que todos los tipos de públicos pueden acceder a la página Web de la empresa (lo que trae beneficios publicitarios), entre otros.

Analizar el proceso de comunicación en SS desde el enfoque de sistemas, ha permitido observar su dinamismo y la influencia que sufre del entorno cada vez más cambiante, en este sentido, Katz y Kahn (1966) señalan que las empresas en tanto sistemas abiertos deben transformarse para poder sobrevivir en este medio complejo, convirtiendo en energía la información interna y externa de sus diversos públicos a su sistema, para que sea capaz de adaptarse a los nuevos retos.

### 5.3 Modelo de Comunicación para SS

El interés por la comunicación ha dado como consecuencia diversidad de modelos de los procesos comunicativos, con diferencias en cuanto a descripciones y sus elementos. Ninguno de ellos puede calificarse de exacto; sino que algunos serán de mayor utilidad o corresponderán más que otros en determinado momento. Pérez (2000) señala que no todos los modelos son aplicables a todo tipo de organizaciones.

El modelo de comunicación que se plantea para SS es el siguiente:

En este modelo el emisor, en este caso la gerencia, es la encargada de recopilar la información necesaria y codificarla para que pueda transmitir el mensaje a través de los diversos canales o medios que sean más adecuados (de acuerdo a cada circunstancia), para que llegue a su destino, ya sea a su público interno, como son sus empleados, accionistas o a su público externo, proveedores, clientes, etc., y lograr que el objetivo del mensaje logre el resultado esperado, una vez obtenido el resultado del mensaje se da la retroalimentación y todo este proceso se vuelve cíclico en un

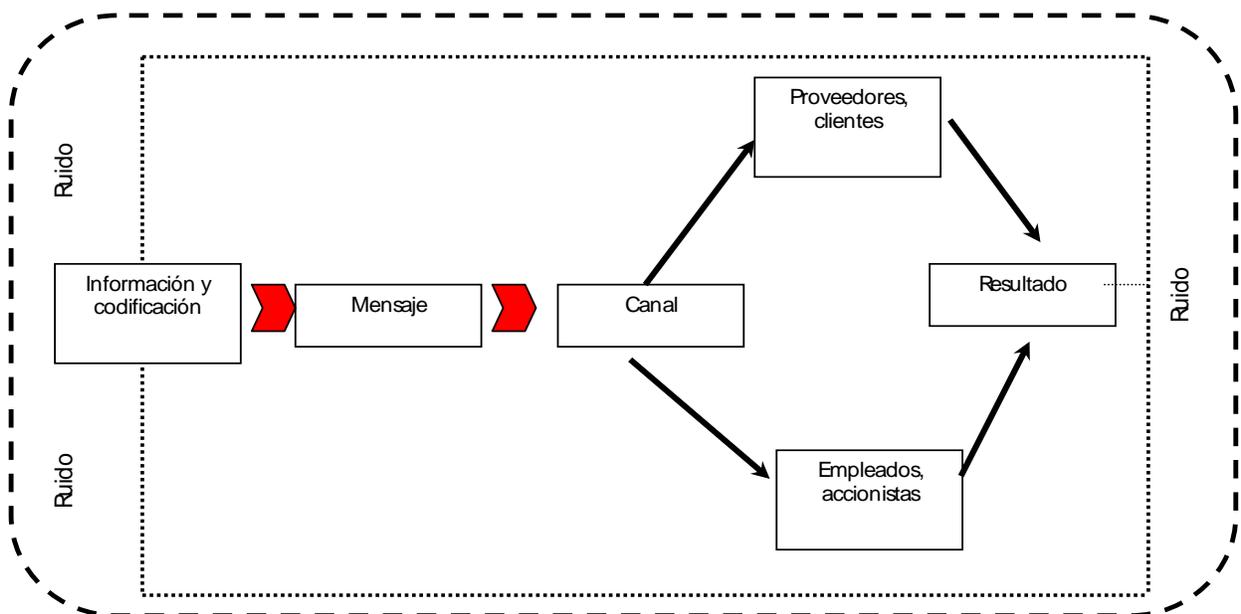
ambiente de ruido en el entorno de la empresa, ya que se encuentra envuelta en un ambiente de constante evolución de la información.

## 6 Conclusiones y comentarios finales

Toda empresa esta inmersa en un ambiente de competencia, apertura y complejidad, por lo que la modernidad comunicacional es un imperativo de sobrevivencia. La comunicación es uno de los factores importantes para que una empresa logre sus metas, ya que mejora la coordinación en el trabajo, logra que los trabajadores se comprometan con sus objetivos, incrementa las relaciones con sus diversos públicos, lo que contribuye a aumentar las oportunidades de negocios, entre otros elementos, por lo que utilizar la comunicación de manera inteligente, es un gran reto.

El diagnóstico de la comunicación en SS permite identificar los aspectos claves en los cuales la empresa tiene que poner atención, trabajar en ellos, aprovechar las ventajas con las que cuentan, siendo una de ellas sus trabajadores, que están dispuestos a implementar los cambios necesarios en beneficio de la empresa y de su desarrollo personal.

El modelo de comunicación que se propone para SS esta basado en los aspectos que necesita atender con mayor premura (los cuales se presentan en el cuadro 3 de la



sección 5.2), resaltando la importancia de la previsión de implicaciones en la toma de decisiones y el uso de la comunicación productiva, que es un aspecto clave de las aportaciones analizadas (Nosnik, 2003), a partir de compartir inteligentemente la información entre emisores y receptores para generar afinidad y cumplir los objetivos y metas planteados.

De acuerdo con los resultados se puede señalar que SS cuenta con diversas fortalezas en el ámbito de la comunicación, por ejemplo, los directivos inducen la expresión de ideas de sus empleados, las críticas van acompañadas de sugerencias para mejorar, existe un buen ambiente de trabajo, están conscientes de las ventajas que conlleva tener buenas relaciones con sus diversos públicos (clientes, proveedores, etc.) e interactúan con todos sus miembros: Éstos son una serie de aspectos que propician cambios positivos en la forma de trabajar y de comunicarse, que es compatible con los requerimientos planteados por Nosnik (2003) en su nivel de comunicación productiva (analizada en el apartado 4), lo que contribuye al avance equilibrado del sistema y de todas sus partes (refiriéndose a los diversos públicos) y a usar la información de tal forma que todos ganen.

El diagnóstico de los sistemas comunicativos es importante para todo tipo y tamaño de organización. En este ejercicio se muestra la importancia de la comunicación en una microempresa inserta en un mercado competitivo, que alcanza niveles internacionales y de avanzar hacia esquemas de comunicación productiva o estratégica planteada, entre otros autores, por Nosnik (2000, 2003) y Rebeil Corella (2000).

La presente investigación logró su objetivo al desarrollar un marco teórico sobre la comunicación y tomarlo como base para su aplicación en una pyme como estudio de caso, contribuyendo al hecho de que los modelos de comunicación son aplicables a este tipo de empresas y que no solamente favorecen al buen funcionamiento de las grandes empresas, como generalmente se piensa.

El camino hacia futuras investigaciones pasan por tomar en cuenta, entre otros, los siguientes puntos: 1) incorporar a más empresas de diversas ramas económicas, en la investigación, con el objeto de analizar si hay diferencias en los modelos de

comunicación o si se aprecian principios generales aplicables a Pymes en diferentes sectores; 2) utilizar instrumentos de medición para obtener parámetros que puedan ser empleados para conocer los beneficios de la implementación de los modelos de comunicación en las organizaciones.

## Bibliografía

- Álvarez, K. (2003), "La importancia de la comunicación organizacional en las organizaciones sociales de promoción y defensa de los derechos humanos: El caso de FESPAD", en *Razón y Palabra*, 32, abril-mayo, <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/anteriores/n56/ecasares.html>
- Argyris, Chris, (1964), *Integrating the individual and the organization*, New York: Wiley.
- Bertalanffy, L. Von (1950), "The theory of open systems in Physics and Biology", *Science*, 111: 23-29.
- Burns, Tom y G.M. Stalker (1961), *The management of innovation*, London: Tavistock.
- Casares, E. (2007), La Comunicación en la organización; la retroalimentación como fuente de satisfacción, en *Razón y Palabra*, 56. <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/anteriores/n56/ecasares.html>
- Droege, S. B. y J. R. Anderson (2003), "Trust and Organizational Information Flow", *Journal of Business and Management*, 9 (1).
- Fayol, Henry, (1997), *Administración industrial y general*, México: Herrera Hermanos.
- Fernández, C. (1997), *La Comunicación en las organizaciones*, México: Trillas.
- Ilvay, S. (2000), "Nuevos escenarios y tecnologías de la comunicación en el umbral del tercer milenio", *Razón y Palabra*, 18, mayo-julio <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/anteriores/n56/ecasares.html>
- Jablin, Fred, (1986), "Estudio de la comunicación organizacional: su evolución y su futuro, la comunicación humana", en Fernández Collado, Carlos y Gordon Dahnke, *La Comunicación Humana: Ciencia Social*, México: McGraw Hill.
- Katz, D. y Kahn, R. L. (1966), *The social psychology of organizations*. Nueva York, John Wiley and Sons.
- Katz, D. y Kahn, R. L (1990), *Psicología Social de las Organizaciones*. México: Trillas.
- Lasswell, Harold, (1948). "La estructura y función de la comunicación en sociedad". Moragas, M. Sociología de la comunicación de masas, vol, II.- Estructura, funciones y efectos, Barcelona, Gustavo Gili, 1985: 50-68.
- Lawrence, Paul R. y Jay W, Lorsch (1967), *Organization and environment: managing differentiation and integration*, Boston: Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Lee Thayer, J. (1975), *Comunicación y sistemas de comunicación*. Barcelona: Península.
- Likert, Rensis (1961), *New Patterns of management*, New York: McGraw Hill.

- Likert, Rensis (1967). *The Human Organization*. New York: McGraw Hill.
- Lippitt, R., R. K. White (1939), "Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates", *Journal of Social Psychology*, 10, 271-299.
- Márquez, M. (2004), "Comunicación organizacional" en <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/71/comunicorgan.htm> (consultado 14 mayo de 2007).
- Martínez, F. (1998), "Tecnología y su apoyo a educación en las organizaciones", Caracas: *Congreso Mundial de Recursos Humanos*,
- Martínez de Velasco y Abraham Nosnik (1988), *Comunicación organizacional práctica*, México: Trillas.
- Martínez de Velasco, A., Nosnik, A., Vargas, V., Savage, G. (1998), "Comunicación horizontal, informal y rumor" en *Comunicación y rumor*, 55-83, México.
- McGregor, Douglass (1960), *The human side of enterprise*, New York: McGraw Hill.
- Nosnik, Abraham, (1990) "Las tres 'íes' de la comunicación organizacional", en *Alta Dirección*, 2 (5) 46, Septiembre-Octubre.
- Nosnik, Abraham, (1995), "Curso de Comunicación Organizacional: La planeación y gestión efectiva de sus procesos". *Mimeo*, México D.F.
- Nosnik, Abraham, (1996), *Comunicación y gestión organizacional*, Universidad Autónoma de Bucaramanga.
- Nosnik, Abraham, (2000), "¿Porqué la comunicación es relevante en la empresa?", en Rebeil Corella María Antonieta y Celia RuizSandoval Reséndiz (Coordinadoras), *El poder de la comunicación en las organizaciones*. México, Plaza y Valdés editores / Universidad Iberoamericana, 75-92.
- Nosnik, Abraham, (2003), "Comunicación productiva: un nuevo enfoque teórico", en *Razón y Palabra*, 8 (34), México: <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/anteriores/n56/ecasares.html>, p. 1-12.
- Pérez Castillo, Juan Guillermo, (2000), "La aplicación de modelos de comunicación en las organizaciones" en Rebeil Corella María Antonieta y Celia RuizSandoval Reséndiz (Coordinadoras), *El poder de la comunicación en las organizaciones*. México, Plaza y Valdés editores / Universidad Iberoamericana, 93-124.
- Perlow, L. y S. Williams (2003), "Is Silence Killing Your Company?", en *Harvard Business Review*, 81 (5).

Rebeil Corella María Antonieta y Celia RuizSandoval Reséndiz (Coordinadoras) (2000), *El poder de la comunicación en las organizaciones*. México, Plaza y Valdés editores / Universidad Iberoamericana.

Rebeil Corella, María Antonieta (2000), "Perfiles de la comunicación en las organizaciones" en Rebeil Corella María Antonieta y Celia RuizSandoval Reséndiz (Coordinadoras), *El poder de la comunicación en las organizaciones*. México, Plaza y Valdés editores / Universidad Iberoamericana, 159-192.

Reinsch Jr., y Lamar, N. (1996), "Business Communications: present, past and future", *Management Communication Quarterly*, 10 (1).

Seeger, M. (2001), "Ethics and Communication in Organizational Contexts: Moving from the Fringe to the Center", en *American Communication Journal*, 5 (1), Fall.

Smeltzer, L. R. (1996), "Communication within the manager's context", en *Management Communication Quarterly*, 10 (1).

Suárez, Ruiz, Hincapie, Mendoza (2001), "La comunicación informal en la organización, otra mirada desde la intersubjetividad", en *Razón y Palabra*, no. 23. <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/anteriores/n56/ecasares.html>

Taylor, Frederick, (1997), *Principios de la administración científica*, México: Herrera Hermanos,.

Weber, Max, (1970), *Economía y sociedad*, México: FCE. Edición original 1922.