



BENEMÉRITA UNIVERSIDAD

AUTÓNOMA DE PUEBLA

FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA

Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrado

**“LA IMPORTANCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN UNA PYME
FAMILIAR DEL SECTOR RESTAURANTERO”**

TESIS

**Para Obtener el Grado de
Maestra en Gestión Organizacional**

Director:

Dr. José Gerardo Serafín Vera Muñoz.

Asesores:

Dra. María Antonieta Monserrat Vera Muñoz.

Dra. Rafaela Martínez Méndez.

PRESENTA:

Pamela Marisol García Salas

Puebla, Pue. Octubre 2021



BUAP

Oficio No. FCP/5IEP/021/2021

Asunto: Digitalización de Trabajo Terminal de Titulación

C. GARCÍA SALAS PAMELA MARISOL

PRESENTE

Por medio del presente tengo a bien comunicarle que se autoriza la digitalización en formato PDF, de la Tesis denominada **"LA IMPORTANCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN UNA PYME FAMILIAR DEL SECTOR RESTAURANTERO"**, a fin de sustentar el examen profesional para obtener el grado de **MAESTRA EN MAESTRÍA EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL**.

Sin más por el momento, quedo de usted.

ATENTAMENTE

"Pensar Bien, Para Vivir Mejor"

H. Puebla de Z., 06 de octubre de 2021

DRA. REBECA MUÑOZ VELÁZQUEZ

Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado



DRA. REBECA MUÑOZ VELÁZQUEZ

Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrado

Facultad de Contaduría Pública

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

P r e s e n t e

Por este conducto el que suscribe en mi calidad de **Director** de la tesis denominada: **"LA IMPORTANCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN UNA PYME FAMILIAR DEL SECTOR RESTAURANTERO"**, elaborada por la alumna de la **MAESTRÍA EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL** de nombre:

PAMELA MARISOL GARCÍA SALAS

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE

H. Puebla de Z., a 05 de octubre de 2021



DR. JOSÉ GERARDO SERAFÍN VERA MUÑOZ

DRA. REBECA MUÑOZ VELÁZQUEZ

Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrado

Facultad de Contaduría Pública

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

P r e s e n t e

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de **Asesora Metodológica** de la tesis denominada: **"LA IMPORTANCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN UNA PYME FAMILIAR DEL SECTOR RESTAURANTERO"**, elaborada por la alumna de la **MAESTRÍA EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL** de nombre:

PAMELA MARISOL GARCÍA SALAS

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

A T E N T A M E N T E

H. Puebla de Z., a 05 de octubre de 2021



DRA. MARÍA ANTONIETA MONSERRAT VERA MUÑOZ

c.c.p. Alumno (s)

DRA. REBECA MUÑOZ VELÁZQUEZ

Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrado

Facultad de Contaduría Pública

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

P r e s e n t e

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de **Asesora Temática** de la tesis denominada: **"LA IMPORTANCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN UNA PYME FAMILIAR DEL SECTOR RESTAURANTERO"**, elaborada por la alumna de la **MAESTRÍA EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL** de nombre:

PAMELA MARISOL GARCÍA SALAS

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE

H. Puebla de Z., a 05 de octubre de 2021



DRA. RAFAELA MARTÍNEZ MÉNDEZ

Agradecimientos

Soy fiel creyente que cada objetivo que nos proponemos en la vida se necesitan cómplices y considero que los esfuerzos se alimentan de otros esfuerzos agradezco el apoyo de todos aquellos que participaron de forma directa e indirecta en este proyecto.

En primer lugar agradezco a la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla y en particular a la Facultad de Contaduría por el apoyo recibido para cumplir cada uno de los compromisos dentro y fuera de la misma y por incitarnos a trabajar en los proyectos terminales desde el inicio y motivarnos al ser parte del programa nacional de posgrados de calidad también agradecer a mi comité de tutorial por el apoyo dado en todo el trayecto de la maestría, a la Dra. Monserrat Vera por el empeño que pone en sus clases y por las observaciones dadas, al Dr. Gerardo Vera por su paciencia y disposición, por ayudarme a esclarecer el camino de la investigación y a la Dra. Rafaela Martínez por confiar en todas y cada una de mis ideas.

Agradezco a todos los profesores y compañeros de posgrado que me apoyaron en cada una de mis dudas y por siempre sentir su respaldo, también por permitirme conocer un poco de Puebla a través de sus ojos.

Gracias a mi familia por siempre ser mis cómplices en cada proyecto y por siempre apostar por mí, a mis papas por motivarme a ser mejor persona y a mis hermanos por siempre mostrarme el camino.

Índice

RESUMEN.....	I
ABSTRACT	II
I.INTRODUCCIÓN.....	III
II. PROBLEMA.....	V
II.1 Planteamiento.....	V
II.2 Pregunta de investigación.....	VI
II.3 Sistematización de la pregunta de Investigación.....	VI
III. OBJETIVOS	VII
III.1 Objetivo general.....	VII
III.2 Objetivos Particulares.....	VII
IV. JUSTIFICACIÓN.....	VII
V. HIPÓTESIS	VIII
VI. DISEÑO METODOLÓGICO.....	IX
VII. ALCANCES Y LIMITACIONES.....	X
CAPÍTULO I. CULTURA ORGANIZACIONAL	13
1.1 ANTECEDENTES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	13
1.2 DEFINICIÓN Y CARACTERISTICAS DE CULTURA ORGANIZACIONAL:.....	15
1.2.1 Cultura Organizacional según Chiavenato	15
1.2.2 Cultura Organizacional según Slocum.....	22
1.2.3 Cultura Organizacional según Robbins.....	28
1.2.4 Cultura Organizacional según Denison	29
CAPÍTULO II. EMPRESAS FAMILIARES Y EL SECTOR RESTAURANTERO.....	35
2.1.1 Características de las empresas familiares.....	35
2.1.2. Importancia de las empresas familiares.....	35
2.1.2. Esperanza de vida de las empresas familiares.....	36
2.2 EL RESTAURANTE DE TIPO FAMILIAR.....	38
2.2.1 Ventajas del restaurante de tipo familiar	38
2.2.2 Desventajas de Tipo Familiar.....	40
2.3 INDUSTRIA RESTAURANTERA	42
CAPÍTULO III. CASO DE ESTUDIO	47
3.1 ANTECEDENTES.....	47

3.2 LOS PRINCIPIOS DEL RESTAURANTE	49
3.3 GESTIÓN DE LA EMPRESA	49
CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA Y ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN CAMPO	54
4.1 INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL	54
4.2 INVESTIGACIÓN DE CAMPO	54
4.3 INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	55
4.4 OPERACIONALIZACION DE VARIABLES	56
4.4 METODOLOGÍA.....	56
4.5 ANÁLISIS DE INFORMACIÓN Y DIAGNÓSTICO	57
4.7 ESTADO DEL PROBLEMA (HIPÓTESIS).....	73
CONCLUSIONES	81
REFERENCIAS.....	84
ANEXOS.....	87

<i>Tabla 4. 1 Bitácora para la obtención de información. _____</i>	<i>55</i>
<i>Tabla 4. 2 Operacionalización de variables _____</i>	<i>56</i>
<i>Tabla 4. 3 Dimensiones a evaluar. _____</i>	<i>57</i>
<i>Tabla 4. 4 Antigüedad en la empresa. _____</i>	<i>58</i>
<i>Tabla 4. 5 Detalle de resultados obtenidos en la Dimensión 1 Involucramiento _____</i>	<i>60</i>
<i>Tabla 4. 6 Resumen de los resultados obtenidos en la dimensión 1 Involucramiento. _</i>	<i>61</i>
<i>Tabla 4. 7 Detalle de los resultados obtenidos en la dimensión 2. Consistencia. _____</i>	<i>63</i>
<i>Tabla 4. 8 Resumen de los resultados obtenidos en la dimensión 2. Consistencia. ____</i>	<i>64</i>
<i>Tabla 4. 9 Detalle de los resultados obtenidos en la dimensión 3. Adaptabilidad. _____</i>	<i>66</i>
<i>Tabla 4. 10 Resumen de los resultados obtenidos en la dimensión 3. Adaptabilidad. _</i>	<i>67</i>
<i>Tabla 4. 11 Detalle de los resultados obtenidos en la dimensión 4. Identificación de la visión. _____</i>	<i>69</i>
<i>Tabla 4. 12 Resumen de los resultados obtenidos en la dimensión 4. Identificación de la visión. _____</i>	<i>70</i>
<i>Tabla 4. 13 Tabla resumen de los resultados obtenidos en la encuesta. _____</i>	<i>71</i>

RESUMEN

Este trabajo de investigación pretende examinar la importancia y el impacto que tiene la Cultura Organizacional en las empresas, está enfocado en una PYME familiar del sector restauranero, la Cultura Organizacional está conformada por el conjunto de valores, hábitos, costumbres que tiene la organización esta debe de estar alineada a la misión, a la visión y los valores de la organización por eso la importancia de que estas existan, de no existir se deben crear y analizarse hacia los resultados que la organización desea, la cultura organizacional evoluciona lentamente sin embargo el impacto que tiene dentro de la organización es clave por esto el presente tiene como objetivo diseñar una estrategia para cambiar la cultura organizacional que permita integración de la oficina administrativa y la parte operativa que contribuya a mejorar los resultados de una PYME familiar del sector restauranero X SA de CV. Para esto se desarrollan temas como Cultura Organizacional desde el concepto, características principales, factores, hasta importancia e impacto en las organizaciones. Enseguida, se realiza una breve descripción de las PYMES, detallando las características de las empresas familiares como sus principales problemáticas, dando a su vez un panorama de la industria restaurantera en el país; terminado con la estudio de caso, el que fue desarrollado aplicando una guía de entrevista y el instrumento para el análisis de la cultura organizacional de Denison. Todo esto con la finalidad de medir la percepción y el conocimiento de los colaboradores sobre la cultura organizacional de la empresa del estudio de caso y la relación con su desempeño.

Palabras clave: Cultura organizacional, empresas familiares, PYMES, empresas restauranteras, organizaciones.

ABSTRACT

The objective of this research work is to examine the importance and impact that Organizational Culture has on companies, it is focused on a family SME in the restaurant sector, Organizational Culture is made up of the set of values, habits, customs that the organization has, it must from being aligned to the mission, vision and values of the organization, therefore the importance of their existence, if they do not exist they must be created and analyzed towards the results that the organization desires, the organizational culture evolves slowly, however the impact that it has within the organization is key, for this reason the objective of the present is to design a strategy to change the organizational culture that allows the integration of the administrative office and the operational part that contributes to improving the results of a family SME in the restaurant sector X SA of CV. For this, topics such as Organizational Culture are developed from the concept, main characteristics, factors, to importance and impact on organizations. Next, a brief description of SMEs is made, finalizes the characteristics of family businesses as their main problems, giving in turn an overview of the restaurant industry in the country; finished with the case study, which was developed by applying an interview guide and the instrument for the analysis of Denison's organizational culture. All this in order to measure the perception and knowledge of the collaborators about the organizational culture of the company in the case study and the relationship with their performance.

Keywords: Organizational culture, family businesses, SMEs, restaurant companies, organizations.

f

I.INTRODUCCIÓN

Se vive en una sociedad llena de organizaciones que planean y producen casi todo. Las organizaciones crean bienes y servicios de naturaleza y características muy diversas: diversión, mercancías, información, conocimientos, cuidado de la salud y educación; impulsan la innovación y facilitan el desarrollo tecnológico y social. Además, generan valor y crean riqueza.

La vida se desarrolla dentro de las organizaciones, se crece aprendiendo en organizaciones y después se trabaja la mayor parte de nuestras vidas en ellas.

Las organizaciones tienen un diseño estructural único, es decir, cada una tiene una estructura organizacional que sirve de base para su funcionamiento y por lo regular solo sirven para esa organización, así como cada una tiene su propia cultura organizacional, es decir, un conjunto de creencias, valores y comportamientos que caracterizan su funcionamiento, es por ello que este trabajo se limita a la cultura organizacional debido a la importancia y el papel que forma dentro de la organización, también se puede conocer mucha información de la organización a través de este rubro.

Las PYMES son el respaldo del país y la sociedad es por eso que se eligió una PYME del sector restaurantero como estudio de caso, se tiene una responsabilidad compartida entre la sociedad y las PYMES nacionales, si se ayuda a estas se podrá beneficiar al país.

Según la Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI,2019) indica que una de las características principales de las PYMES son que los propios dueños dirigen la marcha de la empresa; su administración es empírica, además de que su número de trabajadores empleados en el negocio crece y va de 16 hasta 250 persona además de que están en proceso de crecimiento, la pequeña tiende a ser mediana y aspira a ser grande.

Diversos estudios (INEGI, 2019) y otras instituciones, como la FAEDPYME (Fundación para el Análisis Estratégico y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa), arrojan datos estadísticos que ayudan a observar un panorama mucho más amplio de las PYMES en nuestro país: Aproximadamente el 31% de las PYMES están dirigidas por mujeres y el 69% por hombres y el 45% de las empresas han estado activas por lo menos 12 años y 75% de estas son negocios familiares, debido a estas características con las que también cumple nuestro estudio de caso se revisó brevemente a las empresas familiares.

En el capítulo I se aborda el tema de cultura organizacional que es un tema que se ha vuelto más relevante en las últimas décadas y ha tenido una presencia importante en la investigación y se ha tomado varias vertientes, esta investigación se realiza a partir de la concepción de la cultura como variable independiente, bajo esto consultan los diferentes autores que comparten esta concepción se describen los factores, la importancia y la función de la misma en caminadas en esta teoría, uno de estos autores es Denison quien crea un modelo que pretende medir la percepción de la cultura organizacional de los empleados, este modelo lo divide en 4 dimensiones que según el autor forman la cultura organizacional, este modelo se tomó para la investigación ya que se percibe como completo y muy funcional para la investigación.

En el capítulo II La empresas familiares son pilares en la sociedad, generan muchos empleos y generan grandes ingresos para el país, estas tienen una gran problemática la cual es que a medida que van creciendo son más complejas lo que algunas veces impide su permanencia dentro de la familia o dentro del mercado, según el (INEGI,2019) por cada unidad dedicada a servicios de Salud y asistencia social privados existen 3.1 Restaurantes y por cada unidad dedicada a Servicios Educativos Privados existen 9.8 restaurantes, lo cual representa un reto mayor debido a la competencia existente y a los que se van incorporando, es importante que se realicen este tipo de investigaciones para contribuir con el desarrollo de esta industria, además de beneficiar al país.

En el capítulo III se desarrollan las características del estudio de caso la empresa que se muestra si bien es una PYME familiar joven presenta diferentes problemáticas en el caso de esta investigación se aborda la cultura organizacional, si bien existen varias soluciones para esta problemática en esta investigación se propone un plan de socialización e integración. Con la ayuda del modelo de Denison se comprueba la hipótesis y muestra la falta de comunicación interna y la integración de los colaboradores.

Posteriormente en el capítulo IV se desarrolla la metodología de la investigación utilizada describiendo la investigación documental, la investigación de campo donde se detalla el proceso de la recolección de datos, y el instrumento que se utilizó el cual fue el modelo de Denison, se analizaron las respuestas de los reactivos y se muestran los resultados obtenidos en dicha encuesta de los cuales parte la propuesta con el fin de aportar al desarrollo de la empresa. Cerrando el trabajo con las conclusiones, referencias y anexos.

II. PROBLEMA

II.1 Planteamiento

Dentro de una empresa es muy importante la comunicación, entre los colaboradores la comunicación debe ser asertiva y con respeto, ya que dentro de una organización cada colaborador tiene diferentes entornos sociales, valores, grado académico, intereses, entre otros, por esto existe la importancia de plantear un modo de actuar dentro de cada organización.

En el año 2019 la cadena de restaurantes x SA de CV cumplió 50 años de servicio, la cual comenzó como una empresa familiar, fundada por un matrimonio mexicano, donde la mujer administraba y el hombre se encargaba de la cocina, actualmente cuenta con cinco sucursales y una oficina administrativa ubicadas todas

en la Ciudad de México actualmente permanece siendo una empresa familiar.

Con el crecimiento de la empresa la oficina administrativa encargada de administrar los recursos, coordinar, controlar y monitorear las actividades dentro del restaurante, ha observado que existe una baja relación ente el personal que labora en la oficina administrativa y el personal que labora en los restaurantes, consecuencia de esa baja relación se encuentra el negar comida a los empleados administrativos, siendo que es una prestación de la empresa, así como la resistencia a seguir procedimientos solicitados por la parte administrativa, se puede especular que esto es debido a que la oficina administrativa tiene una locación separada de los restaurantes lo cual le ha llevado a la pérdida de autoridad y representación, se cree que mejorando la relación entre dichos empleados se puede contribuir en los resultados de la empresa.

Se considera recomendable crear una cultura organizacional que dentro de sus múltiples elementos se tomen la definición de los valores de la empresa, se creen normas de convivencia y normas de procedimientos y que estos se expongan a los empleados, se definan bien los puestos y se les comparta la importancia de ser supervisados, también se les cree el sentido de pertenencia y lealtad, se empodere a la parte administrativa se elabore algún actividad de integración, siempre basándose en el respeto y con esto una mejor administración, mejores relaciones laborales y mejores resultados en la empresa.

II.2 Pregunta de investigación.

¿Cómo desarrollar una cultura organizacional que permita mejores resultados en una empresa familiar del sector restaurantero X SA de CV ubicada en la Ciudad de México?

II.3 Sistematización de la pregunta de Investigación

- ¿Qué es una organización?
- ¿Cuáles son las características de las empresas familiares?
- ¿Qué es cultura?

- ¿Qué es cultura organizacional?
- ¿Qué factores integran la cultura organizacional?
- ¿Cuál es la importancia e impacto de la cultura organizacional?
- ¿Qué son las relaciones laborales?
- ¿Qué es sector restaurantero?
- ¿Qué es una empresa restaurante?

III. OBJETIVOS

III.1 Objetivo general

Diseñar una estrategia para cambiar la cultura organizacional que permita integración de la oficina administrativa y la parte operativa que contribuya a mejorar los resultados de una PYME familiar del sector restaurantero X SA de CV.

III.2 Objetivos Particulares

- Conocer qué es cultura organizacional.
- Detallar los factores que integran la cultura organizacional.
- Analizar la importancia de la cultura organizacional.
- Definir los elementos de la cultura organizacional óptimos para el caso de la empresa tal.
- Saber que son las PYMES y que características poseen.
- Analizar las empresas familiares y sus características
- Conocer qué es y cuáles son las características del sector restaurantero.
- Conocer las diferentes

IV. JUSTIFICACIÓN.

A lo largo de la vida cada persona va obteniendo progresivamente elementos de cultura por medio de la educación y socialización; al ser reclutados en una organización

cada miembro tiene diferentes grados académicos y diferentes entornos sociales es por ello la importancia de plantear un modo de actuar dentro de cada organización, es decir construir la cultura organizacional.

El construir una cultura organizacional acorde de las necesidades de la compañía y del personal, que tenga un equilibrio entre lo lucrativo y las necesidades del personal beneficia a la empresa y a su vez beneficia al país ya que la cultura da identidad; al tener hombres y mujeres identificados con valores éticos y códigos de conducta ayudarán a mejorar la toma de decisiones.

La cultura organizacional determina la personalidad de una empresa es decir determina la forma de actuar de los colaboradores es por ello la importancia de construir una cultura para mejorar de forma interna y de forma externa.

La investigación se realizó a través de un estudio de caso se eligió una PYME familiar del sector restaurantero, esto debido al papel que juegan las PYMES en el país además de que su historia representa un claro ejemplo del emprendimiento familiar en el país, además del deseo de colaborar con la investigación, se llevó a cabo aplicando un instrumento para la recolección de datos a través de una adecuación del modelo de Denison. El instrumento se aplicó a personal clave de la empresa con la intención de descubrir las áreas de oportunidad de la cultura organizacional dentro de la compañía.

V. HIPÓTESIS

Interviniendo la cultura organizacional a través de una estrategia que incluya un plan de socialización e integración, se permitirá la integración del área administrativa y la operativa que impactarán en la mejora de resultados de la empresa familiar X SA de CV.

V.1. Variable Independiente.

- Cultura organizacional que incluya: normas, hábitos, valores y actitudes, plan de socialización e integración.

V.2. Variable dependiente.

- Mejora de resultados de la empresa X S.A. de C.V.

VI. DISEÑO METODOLÓGICO.

Método

La presente investigación se realizó bajo el método mixto (deductivo-inductivo) ya que se presentará la explicación del tema de manera general y se aplicó a un estudio de caso para después validar la información y llevarla nuevamente a la generalidad que permitió cuantificar el efecto de investigación.

Enfoque

El trabajo se realizó haciendo un análisis de la información en forma cualitativa.

Tipo de investigación

El presente trabajo se realizó con un tipo de investigación descriptiva para la construcción del marco teórico que sirvió de apoyo al tema y permitió analizar las fuentes de información secundarias con el objeto de describir temas y subtemas relacionados con el origen del trabajo haciendo un repaso a fundamentos, conceptos y teorías, procedimientos y la metodología del estudio de caso.

La investigación se realizó de forma cualitativa el cual consiste en la creación de una teoría a partir de una serie de observaciones de un fenómeno en los que se busca dar respuesta a cómo y porque ocurren, además permite estudiar los fenómenos desde

múltiples perspectivas y así explorar en forma más profunda y obtener un conocimiento más amplio sobre cada fenómeno.

Se implementó el instrumento para la recolección de datos apoyados Modelo de Denison esto con la finalidad de que permita descubrir, interpretar y comprender la perspectiva de los participantes con relación a la cultura organizacional.

La investigación se basó en un único caso de estudios esto con el fin de ilustrar, representar o generalizar la teoría de la investigación, el estudio de caso será en la cadena de restaurantes X situada en la Ciudad de México, dedicado a la comida mexicana tradicional, el elegir este como estudio de caso se debe a que esta empresa es un caso muy representativo del sector restaurantero del país y en particular de la ciudad de México por el tiempo que ha permanecido en el mercado el cual tiene alrededor de 50 años, además de que surgió como la mayoría de las microempresas y emprendimientos surgen en el país, con el fin de ser un medio de sustento familiar con recursos propios, con la intención de ser una alternativa de mejora salarial y de autoempleo. Adicional el documentar la historia, el trabajo y la dedicación de esta empresa podría inspirar y servir a otras PYMEs de este mismo sector; el crecimiento y desarrollo de estas empresas es indispensable para el país.

Se obtuvo información documental revisando, libros, revistas, artículos científicos tanto en papel como en formato electrónico. Por otro lado la información de campo se consiguió a través de entrevista, cuestionarios, a las diferentes áreas que existen dentro del restaurante y dentro del corporativo.

VII. ALCANCES Y LIMITACIONES.

El alcance del trabajo se contempló con la literatura relacionada con el tema vigente o con antigüedad hasta de 5 años y si el trabajo lo permite y/o amerita se considerarán fuentes con mayor antigüedad.

Geográficamente el trabajo se desarrolló con los empleados que geográficamente estén domiciliados en la ciudad de México. El trabajo tuvo un orden transversal.

Las limitaciones identificadas para el trabajo son las siguientes: se abarcó únicamente a una empresa del sector restaurantero X S.A. de C.V. ubicada en la ciudad de México abordando lo referente a la cultura organizacional.

CAPÍTULO I.

CULTURA

ORGANIZACIONAL

CAPÍTULO I. CULTURA ORGANIZACIONAL

Los cambios que vive México han llevado a que los directores de empresas u organizaciones tomen decisiones de manera más analítica, los cambios en el ámbito político, social y económico han traído una mayor atención al valor del recurso humano y preocuparse mayormente en materia de dirección.

En este capítulo se desarrolló el tema de cultura organizacional, desde antecedentes, factores e impacto con la finalidad de entender la función de cultura organizacional dentro de las organizaciones.

1.1 ANTECEDENTES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

El concepto de cultura es un tema que se ha estudiado por más de 40 años y se ha apoyado de la antropología y la sociología fue en 1971 cuando el sociólogo Barry (Turner,1971) escribe sobre la subcultura industrial donde propone que "una subcultura es un conjunto distintivo de significados compartidos por grupo de personas cuyas formas de comportamiento difieren en cierta medida de las de la sociedad en general", también indica que "La naturaleza distintiva del conjunto de significados se mantiene asegurando que los recién llegados al grupo pasen por un proceso de aprendizaje o socialización".

Pettigrew (1979) ya utiliza el término de cultura organizacional y la define como "el sistema de significados públicamente y colectivamente aceptados operando para un grupo determinado".

En 1980 Dandridge, Mitroff y Joyce, (citados por Smircich, 1983), dan a conocer el término "simbolismo organizacional", con el cual sugieren que un análisis de los símbolos y sus respectivos usos, los cuales traerá consigo una comprensión completa de todos los aspectos de un sistema.

En 1981 afirman que la cultura organizacional es "un patrón de las creencias y expectativas compartidas por los miembros de la organización. Estas creencias y expectativas producen normas que, poderosamente, forman la conducta de los individuos y los grupos en la organización" (Schwartz y Davis, 1981 citado Vertel, Paternina, Riaño y Pereira 2013).

Ansoff (1985 citado por Smircich, 1983) expresó que la cultura de un grupo "es el conjunto de normas y valores que determinan sus preferencias por un tipo concreto de comportamiento", por otro lado. Barnertt (1990,1985 citado por Smircich, 1983) considero como cultura de una empresa "al conjunto de las formas de conducirse, es decir, de comportarse y de pensar, que son necesarias en un grupo dado".

Según Robbins (1998) la cultura organizacional se refiere "a un sistema de significados compartidos entre sus miembros, que distingue a una organización de las otras"

Denison (1996 citado por Bonavia, Padro y García, 2010) concuerda con las ideas anteriores e indica que la cultura organizacional es "el significado es establecido por la socialización de una variedad de grupos identificados que convergen en el lugar de trabajo".

"La cultura organizacional puede ser una ventaja competitiva para la compañía, pero también puede convertirse en el origen de sus problemas o su fracaso. La cultura debe ser congruente con la estructura de la organización, así como ésta debe ir junto con la estrategia. Es posible que, en su origen, la cultura sea reflejo del fundador o líder, pero con el paso del tiempo la adopta cada uno de los miembros de la organización, y es aceptada y compartida por todos" (Cárdenas, 2007).

La cultura organizacional es un sistema de significado compartido entre sus miembros, propios de la organización, y su efecto sobre el comportamiento de los mismos. La cual permite la solución de conflictos tanto internos como externos, para

emprender un nuevo rumbo en situaciones similares. Al enfrentarse a un problema la cultura organizacional restringe las posibilidades de acción de los empleados porque les sugiere la forma correcta, es decir, “el modo como se hacen las cosas en este lugar”, conceptualizar, definir, analizar y resolver dicho problema. Esos valores compartidos determinan, en gran medida, la visión que tienen los empleados de su propio mundo y la forma en que responde ante él (González y Parra, 2008).

Con el paso del tiempo se suman más autores se generan distintas posturas en relación de la cultura organizacional.

1.2 DEFINICIÓN Y CARACTERÍSTICAS DE CULTURA ORGANIZACIONAL:

Se abordará la cultura organizacional y sus características según varios autores que tienen una perspectiva de la cultura organizacional como variable independiente (Smircich, 1983), ya que esta perspectiva es la que está alineada con esta investigación.

1.2.1 Cultura Organizacional según Chiavenato

Para Chiavenato (2009) “La cultura comprende valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra” (p. 120).

1.2.1.1 Características de la cultura organizacional.

Para Chiavenato (2009) la cultura organizacional tiene seis características principales:

1. **Regularidad de los comportamientos observados.** Menciona que los miembros de una organización interactúan mediante un lenguaje común, terminología propia y rituales relativos a las conductas y diferencias.
2. **Normas.** Indica que las normas marcan la pauta de comportamiento, políticas de trabajo, reglamentos y lineamientos sobre la manera de hacer las cosas.
3. **Valores dominantes.** Afirma que son los principios que defiende la organización y que espera que sus miembros compartan, como calidad de los productos, bajo ausentismo y elevada eficiencia.
4. **Filosofía.** Asegura que las políticas que reflejan las creencias sobre el trato que deben recibir los empleados o los clientes.
5. **Reglas.** Considera que son las guías establecidas que se refieren al comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprenderlas para ser aceptados en el grupo.
6. **Clima organizacional.** Refiere a la sensación que transmite el local, la forma en que interactúan las personas, el trato a los clientes y proveedores, etcétera (p.126).

1.2.1.2 Socialización organizacional

Chiavenato (2009) define la socialización organizacional como “un conjunto de procesos por medio de los cuales un nuevo miembro aprende el sistema de valores, las reglas y las normas de comportamiento requeridos por la organización para adaptarse correctamente a ella”, por otro lado, también menciona que “la socialización implica cierta pérdida de individualidad” y que “este aprendizaje específico es el precio de ser miembro de la organización” (p. 139).

La socialización organizacional juega un papel muy importante para la permanencia de la cultura organizacional ya que de esta forma es como se transmiten los valores de empleado a empleado ya que el compartirlo de manera escrita es muy diferente a compartirse en acciones, Chiavenato (2009) indica “que mediante la socialización organizacional los valores culturales son compartidos y transmitidos de forma continua a través de diversos medios, la incorporación de nuevos asociados, capacitación y desarrollo de personal, reuniones cotidianas, comunicaciones intensivas y todo aquello que permita consolidar y divulgar estos valores, de modo que se vuelvan parte integral de la cultura”(p 139).

Para Chiavenato (2009) La socialización organizacional, “es la adaptación de las personas a la cultura de la organización, y esta depende de factores individuales, intergrupales y organizacionales” adicional él muestra los siguientes ejemplos como medios de socialización:

1.-Selección de los nuevos integrantes. El primer paso de la socialización organizacional es la selección de los candidatos. Los seleccionadores utilizan procedimientos estandarizados para identificar rasgos específicos que puedan traducirse en un desempeño eficaz, y se entrevistan con los candidatos para saber si son adecuados para la cultura organizacional.

2.-Integración al puesto. El segundo paso de la socialización ocurre después de la admisión del nuevo asociado. Los recién llegados pasan por una serie de experiencias planeadas, cuyo objetivo es adaptarlos a los valores de la organización. Es lo que comúnmente se llama programa de integración o inducción. Muchas organizaciones asignan a los novatos una carga de trabajo superior a la normal con el propósito de poner a prueba sus habilidades y su capacidad de adaptación. Este choque busca demostrar la importancia de la cultura organizacional, tornar a las personas más vulnerables y acercarlas a los colegas para intensificar la cohesión del grupo.

3. Capacitación en el puesto. El tercer paso consiste en que el nuevo asociado se adapte al puesto y en reforzar sus habilidades y competencias, haciendo hincapié en su adaptación cultural.

4. Evaluación del desempeño y recompensas. El cuarto paso de la socialización es una meticulosa medición de los resultados de las operaciones para recompensar el desempeño individual o grupal. Se trata de sistemas integrales y congruentes que se concentran en aspectos del negocio y en valores corporativos que son cruciales para el éxito de la organización.

5. Adhesión a los valores de la organización. El quinto paso es lograr una firme adhesión de las personas a los valores más importantes de la organización. La identificación con los valores ayuda a las personas a aceptar ciertos sacrificios personales en aras de seguir en la organización y compartir sus valores, con la confianza de que la organización considera y premia esta actitud.

6. Refuerzo de historias y folclore organizacional. El siguiente paso es el refuerzo del folclore de la organización para convalidar e incentivar la cultura organizacional y la manera de hacer las cosas. El folclore ayuda a explicar por qué la organización hace las cosas de una manera particular.

7. Reconocimiento y promoción. El último paso es el reconocimiento y la promoción de las personas que hacen bien sus tareas y que pueden servir de ejemplos de éxito para los nuevos integrantes de la organización (pp. 137-138).

También dice que “a medida que nuevos miembros ingresan en la organización, deben incorporarse a sus funciones por medio de la socialización organizacional, que consiste en la interacción entre el sistema social y los miembros de nuevo ingreso”, en general lo que se comparte mediante estos procesos es lo siguiente:

1. “Misión, visión, valores y objetivos básicos de la organización.

2. Medios preferibles para alcanzar los objetivos.

3. Responsabilidades básicas de cada miembro, según la función que le es asignada dentro de la organización. La función representa el conjunto de actividades y comportamientos que se esperan de cada persona que ocupa un puesto. En el fondo, se puede considerar que la organización es un sistema de funciones.

4. Normas de comportamiento requeridas para desempeñar la función con eficacia.

5. Conjunto de reglas o principios que aseguren la conservación de la identidad y la integridad de la organización” (Chiavenato, 2009 p 137).

Chiavenato (2009) menciona que “el aprendizaje de esos valores, reglas y normas de comportamiento dependerá del grado de socialización que exija la organización” (p 137). Y hace referencia a que a veces “la socialización organizacional implica eliminar o retomar valores y normas de comportamiento aprendidos en otras organizaciones”.

1.2.1.3 Programa de Orientación.

Chiavenato (2009) en su libro de Gestión del Talento Humano propone un programa de orientación, considera que “el proporcionar orientación a las personas cumple varios propósitos: entre ellos envía mensajes claros y brinda información sobre la cultura organizacional, del cargo a ocupar y las expectativas sobre el trabajo” (p 190).

Menciona que el programa de orientación pretende alcanzar algunos objetivos como los siguientes:

1. Reducir la ansiedad de las personas. “La ansiedad se genera por el temor a fallar en el trabajo. Es un sentimiento normal que surge por la incertidumbre de tener la capacidad para realizar el trabajo. Cuando los nuevos colaboradores reciben la tutoría de trabajadores experimentados, su ansiedad disminuye.

2. Reducir la rotación. La rotación es más elevada durante el periodo inicial del trabajo, porque los nuevos colaboradores se sienten ineficientes, no deseados o no necesarios. La orientación eficaz disminuye esa reacción.

3. Ahorrar tiempo. Cuando los nuevos colaboradores no reciben orientación pierden más tiempo tratando de conocer la organización, su trabajo y a sus compañeros. Pierden eficiencia. Cuando los compañeros y el supervisor les ayudan de forma integral y cohesionada, se integran mejor y más rápidamente.

4. Acariciar expectativas realistas. Los nuevos colaboradores, por medio del programa de orientación, se enteran de lo que se espera de ellos y de cuáles son los valores que acaricia la organización” (p 194).

Chiavenato (2009) asegura que la calidad es uno de los aspectos que más influyen en la satisfacción de las personas incluso mucho más que los atractivos materiales o económicos.

1.2.1.4 Integración de los colaboradores.

Chiavenato (2009) revela que la integración “es el proceso que consiste en coordinar las diferentes partes de una organización para crear unidad entre personas y grupos”, además menciona que la integración procura alcanzar un estado de equilibrio entre los distintos elementos de una organización para evitar conflictos entre ellos.

La integración también puede ser vertical u horizontal:

1. La integración vertical se refiere a los mecanismos de coordinación que se derivan del uso de la jerarquía, es decir, de la autoridad jerárquica, planes y programas de acción, reglas y procedimientos.

2. La integración horizontal se refiere a los mecanismos de coordinación entre órganos del mismo nivel jerárquico, es decir, funciones de vinculación, puestos integradores, fuerzas de tarea y equipos de trabajo.

Una vez realizada la integración de las diferentes partes de la organización a nivel jerárquico es necesario crear programas de integración para los nuevos integrantes de equipo que buscan lograr que el nuevo colaborador asimile, de forma intensiva y rápida, la cultura organizacional y se conduzca como un miembro de la organización a partir de ese momento hasta el fin de su relación laboral. Chiavenato (2009) indica que estos programas varían dependiendo las organizaciones en algunas los programas de integración los desarrolla el órgano de entrenamiento, mientras que en otras los coordina éste y los ejecutan los gerentes de línea.

Estos programas pueden ser:

1.-Formal o informal. Cuando al nuevo colaborador se le segrega y diferencia para hacer explícito su papel de recién ingresado, la socialización será más formal. Es el caso de programas específicos de integración y orientación. La socialización informal coloca al nuevo colaborador de inmediato en su puesto, con poca o ninguna atención especial.

2. Individual o colectivo. Los nuevos miembros pueden ser socializados de forma individual o en grupo y la procesan por un conjunto idéntico de experiencias, como en el servicio militar.

3. Uniforme o variable. El programa fijo establece etapas estandarizadas de

transición de la etapa de ingreso a la etapa de trabajador. El programa variable no prevé ningún programa de la empresa con los pasos para la integración.

4. Seriado o aleatorio. La socialización seriada utiliza papeles para el entrenamiento que alientan al nuevo trabajador, como en el caso de los programas de aprendizaje y de tutoría. La socialización aleatoria no utiliza papeles y los nuevos trabajadores quedan libres para actuar por cuenta propia.

5. Refuerzo o eliminación. La socialización por refuerzo confirma y apoya ciertas cualidades y calificaciones del nuevo trabajador como ingredientes necesarios para su éxito en el puesto. La socialización por eliminación busca eliminar o neutralizar ciertas características indeseables del nuevo miembro y adaptarlo al nuevo papel que desempeñará (p, 187).

1.2.2 Cultura Organizacional según Slocum

Slocum (2010) comparte en su libro de comportamiento organizacional que “las culturas de las organizaciones evolucionan lentamente con el transcurso del tiempo”, menciona que a diferencia de los enunciados declarados como la misión y la visión, “las culturas no suelen estar de forma escrita y, sin embargo, son el alma de la organización”, también indica que la cultura “es un conjunto de tradiciones y reglas tácitas que operan las 24 horas del día”. La función de la cultura pesa mucho al determinar la calidad de vida que existe en la organización” el afirma que la cultura organizacional “determina la capacidad de la organización para interactuar y colaborar con sus asociados”, el propone que “los atributos como la excelencia, el enfoque social, la flexibilidad, el orgullo y el reconocimiento, la apertura a ideas y el espíritu de equipo muestran pautas positivas de comportamiento” que a su vez “rechazan enfoques superados, como la burocracia, la injusticia, la arrogancia, los sabelotodo y los regímenes dictados por pautas de comportamiento negativas”.

1.2.2.1 Cambiar la cultura

Slocum (2010) asegura que cambiar la cultura organizacional se puede, él comparte que, a pesar de los obstáculos para cambiar la cultura de una organización, es posible hacerlo también menciona que “Reconocer que un cambio cultural importante en toda la organización toma entre cinco y diez años” (p. 467).

Indica que para poder cambiar la cultura de una organización y tener éxito es necesario lo siguiente:

- “Comprender primero la cultura antigua, porque no será posible desarrollar una nueva cultura a no ser que los gerentes y los empleados entiendan cuál es el punto de partida;
- Brindar apoyo a los empleados y los equipos que tienen ideas para una cultura mejor y que están dispuestos a actuar con base en ellas;
- Encontrar la subcultura más efectiva de la organización y utilizarla como ejemplo para que los empleados puedan aprender de ella;
- No atacar la cultura de frente, sino encontrar la manera de ayudar a los empleados y equipos a desempeñar sus puestos con más efectividad;
- Abordar la visión de una nueva cultura como si fuere el principio rector del cambio y no una cura milagrosa” (p 467).

Slocum (2010) también menciona que en el “caso de organizaciones que están fallando o de cambios importantes en el entorno externo de la organización, el cambio de cultura resulta esencial” (p.467).

1.2.2.2 Formar una cultura

Slocum (2010) indica que “una cultura organizacional se forma en respuesta a dos grandes retos que afronta toda organización:

- La adaptación al exterior y la supervivencia.
- la integración al interior” (p. 461).

Slocum (2010) detalla que “la adaptación al exterior y la supervivencia se refieren a la forma en que la organización encontrará un nicho en un entorno externo que no cesa de cambiar y cómo podría lidiar con él”, además de que la adaptación externa y la supervivencia requieren abordar las siguientes cuestiones:

- **Misión y estrategia:** identificar el objeto principal de la organización y elegir las estrategias para desarrollar esa misión.
- **Metas:** establecer las metas específicas que se deben alcanzar.
- **Medios:** determinar el camino para perseguir las metas, entre ellos elegir una estructura de organización y un sistema de recompensas.
- **Medición:** establecer los criterios para determinar qué tan bien están logrando sus metas las personas, los equipos y los departamentos (p 461).

En cambio Slocum (2010) muestra que la integración al interior “significa establecer y mantener relaciones de trabajo efectivas entre los miembros de la organización y requiere que se aborden las siguientes cuestiones”:

- **Lenguaje y conceptos:** identificar los métodos para la comunicación y desarrollar un significado compartido en cuanto a los valores centrales.

Límites de los grupos y los equipos: establecer criterios para la pertenencia a grupos y equipos.

Poder y estatus: determinar las reglas para adquirir, mantener y perder poder y estatus.

Recompensas y castigos: desarrollar sistemas que propicien las conductas deseables y desalienten las indeseables” (p. 461).

El diseño y la formación de la cultura organizacional requieren de compromiso, presupuesto y trabajo en equipo.

1.2.2.3 Métodos para mantener la cultura organizacional.

Slocum (2010) indica que toda organización cuenta con su cultura y que para mantenerla se debe controlar quien forma parte de nuestra organización y se pueden tomar 2 acciones principales con base en los empleados:

- Contratar a personas que parezcan tener afinidad con su cultura.
- Separar de la organización a los empleados que de forma consistente u ostensible se alejan de las actividades y las conductas aceptadas (p 264).

Equipos de trabajo:

Para Slocum (2010) “uno de los métodos más seguros para mantener la cultura de la organización implica los procesos y las conductas a las que los gerentes, los empleados individuales y los equipos poner atención; es decir, los hechos que se advierten y comentan” (p. 464).

Capacidad de respuesta:

“Cuando una organización afronta una crisis, como los ataques terroristas o la pérdida de un cliente importante, la forma en que los gerentes y los empleados manejan esa crisis revela mucho de su cultura. La forma en que se maneje la crisis puede reforzar la cultura existente o sacar a la luz nuevos valores y normas que transformen la cultura de alguna manera” (Slocum, 2010 p. 464).

Diseñar planes de contingencia o protocolos de seguridad ante circunstancias variadas, ayuda a los empleados a su forma de actuar.

Métodos de enseñanza:

Para Slocum (2010) “La forma en que los gerentes tratan a los empleados les comunica algunos aspectos de la cultura de la organización” (p. 465).

Partiendo de esta idea la creación de canales de comunicación y planes de capacitación, estos serían algunos métodos de enseñanza donde se muestren a los empleados nuevos y antiguos las prácticas aceptadas que se llevan a cabo dentro de la compañía y las medidas que se toman en relación del servicio al cliente, adicional se les comunique los empleados sus funciones y su participación dentro de la compañía.

Recompensas y estímulos:

Slocum (2010) considera que los empleados también “aprenden cosas de la cultura de la organización por medio de su sistema de recompensas”. Las recompensas y los castigos deben estar vinculados a distintas conductas y estas transmiten a los empleados las prioridades y los valores de los gerentes individuales y de la organización (p. 465).

Ritos y ceremonias:

Para Slocum Los ritos y las ceremonias de la organización integran la cultura

organizacional estos “son actividades o rituales planeados que tienen un significado cultural importante para los empleados”. “Ciertas actividades de los gerentes o los empleados se pueden convertir en rituales que son interpretados como parte de la cultura organizacional” (Slocum, 2010 p. 466).

Historia de la organización:

La historia de la organización relata el camino recorrido por los fundadores donde se marcan muchas de las ideas principales y valores que ha seguido la organización a través del tiempo, “los empleados antiguos relatan a los nuevos estas historias y que hacen hincapié en aspectos importantes de esa cultura, y algunas persisten durante mucho tiempo” además de que “muchas de las creencias y los valores fundamentales de la cultura de la organización se expresan en forma de historias que se vuelven parte de su tradición” (Slocum, 2010 p. 466).

1.2.2.4 Relaciones entre cultura y desempeño

Slocum (2010) menciona que existe una relación entre la cultura organizacional y el desempeño de la empresa y que “los efectos de la cultura organizacional en el comportamiento de los empleados y el desempeño se resumen en cuatro ideas centrales”.

- “Sostiene que la cultura organizacional puede tener un efecto significativo en el desempeño económico de la empresa a largo plazo.
- Asegura que la cultura organizacional puede ser un factor importante para determinar el éxito o el fracaso de las empresas en la próxima década.
- Indica que las culturas organizacionales que inhiben el desempeño financiero sólido a largo plazo no son raras y se desarrollan con facilidad, incluso en empresas que están repletas de personas inteligentes y razonables.

- Las culturas organizacionales son difíciles de cambiar, pero se puede lograr que apoyen más el desempeño si los gerentes comprenden qué sostiene la cultura” (p. 473).

Slocum (2010) mantiene la postura que se debe de involucrar la alta gerencia en la creación de la visión compartida de los valores culturales, esto creará un comportamiento de manera consistente en los empleados de acuerdo a esos valores, que repercutirá en los resultados del desempeño de la organización.

1.2.3 Cultura Organizacional según Robbins

En una organización existe la cultura dominante y las subculturas, la cultura dominante son los valores centrales que comparte la mayoría de los miembros de la organización, es la que le da a su personalidad distintiva a la empresa, por otro lado las subculturas son otros valores peculiares que se crean de acuerdo a las situaciones o experiencias necesarias, una unidad u oficina que está en una región distinta de la sede de operaciones principales de la empresa suele adoptar una personalidad distinta, retiene los valores centrales pero los modifica para situaciones particulares (Robbins, 1998).

1.2.4.1. Funciones de la cultura organizacional.

De acuerdo con Robbins (1998), la cultura organizacional cumple con las siguientes funciones:

- **Define límites:** es lo que caracteriza a una empresa de las otras, además determina exclusivos planes de acción a los miembros.

- **Transmite a los miembros sentimiento de identidad:** Permite que los miembros se sientan identificados con los valores, rituales, normas que se llevan a cabo dentro de la organización.
- **Permite el compromiso de los miembros más allá de los intereses individuales:** Contribuye con la creación de un compromiso con algo más grande que los intereses personales de los individuos.
- **Aumenta la estabilidad del sistema social.**
- **Unión entre los miembros de la organización:** Esto se debe al ya compartir el sentido de identidad y pertenencia.
- **Influye como un mecanismo de control:** El conjunto de supuestos, entendimientos y reglas tacitas que desarrolla las organizaciones a lo largo de su vida son los que rigen el comportamiento cotidiano en el trabajo.
- **Moldea actitudes y comportamiento de los miembros.**
- **Si existe concordancia entre el individuo y la organización influye en el plan de carrera de ambos:** este tiene gran importancia quien recibe una oferta de trabajo, quien es evaluado con actitudes y comportamientos más compatibles con la cultura” (p. 256).

1.2.4 Cultura Organizacional según Denison

La cultura organizacional refiere “a un sistema de significados compartidos entre sus miembros y menciona que “el significado es establecido por la socialización de una variedad de grupos identificados que convergen en el lugar de trabajo” (Denison 2001 citado por Bonavía, Prado y García, 2010).

1.2.5.1 Características de la cultura organizacional

Denison (2001 citado por Bonavia, Prado y García, 2010) sostiene que las culturas pueden presentar características o rasgos definidos susceptibles de ser medidos y comparados, él toma cuatro dimensiones o enfoques:

- **Involucramiento:** indica que las organizaciones efectivas dan poder a sus miembros, desarrollan las capacidades humanas a todos los niveles y se organizan en equipos. Para con esto contribuir a que los miembros de estas organizaciones se sentirán como parte importante de su organización y estarán comprometidos con su trabajo.
- **Consistencia:** Asegura que las organizaciones son efectivas cuando están bien integradas y son consistentes. El comportamiento de los miembros de la organización es influido por valores que induce a líderes y seguidores a alcanzar acuerdos, de esta manera las actividades de la organización quedarán coordinadas adecuadamente.
- **Adaptabilidad:** Menciona que las organizaciones adaptativas tienen capacidad y experiencia en introducir cambios, toman a sus clientes como guía, aprenden de sus errores y asumen riesgos. Continuamente se encuentran creando valor para sus clientes, de esta manera contribuir en el crecimiento en las ventas.
- **Misión.** Considera que las organizaciones exitosas tienen dirección y un propósito que define las metas organizacionales y los objetivos estratégicos, además de que cuentan con una visión clara de cómo será la organización en el futuro. Se requiere un fuerte liderazgo que defina una visión de futuro y construya una cultura que apoye dicha visión.

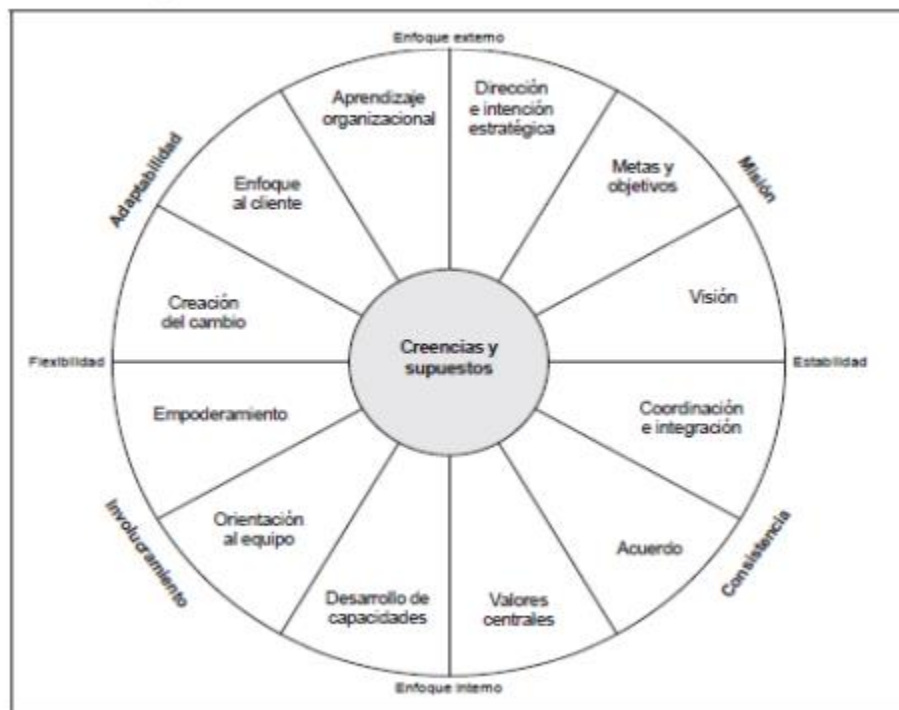
Denison (2001 citado por Bonavia, Prado y García, 2010) Menciona que están estrechamente ligados con la eficiencia organizacional, los cuatro rasgos del modelo están establecidos sobre dos ejes en un plano cartesiano: una que define el enfoque

interno y el enfoque externo, y otra, la orientación a la estabilidad (débil) y la orientación a la flexibilidad (Fuerte). Estas dos dimensiones y los rasgos que se derivan caracterizan un conjunto de tensiones que pueden presentarse en la organización.

1.2.5.1 Modelo de Denison

El modelo de Denison sostiene que las características culturales están relacionadas como actividades, creencias y teorías, que están presentes alrededor de la empresa.

Figura 1.1 El modelo de Cultura Organizacional de Denison.



Fuente: Denison, (2003 citado por Carro, Sarmiento y Rosano, 2007).

Como se muestra en la Figura 1.1, Denison (2003 citado por Carro, Sarmiento y Rosano, 2007) menciona el desempeño de la empresa es representado por un círculo donde en el centro se muestra como el corazón de la organización donde se encuentran las creencias y los supuestos de la organización, que están estrechamente

ligados con la eficiencia organizacional, los cuatro rasgos del modelo están establecidos por dos ejes: una que define el enfoque interno y el enfoque externo, y otra, la orientación a la flexibilidad (Fuerte) y la orientación a la estabilidad (débil). Estas dos dimensiones y los rasgos que se derivan caracterizan un conjunto de tensiones que pueden presentarse en la organización.

Por una parte, están las tensiones entre estabilidad y flexibilidad, y los intercambios entre el enfoque interno y el enfoque externo. Por otra parte, las tensiones diagonales entre la consistencia interna y la adaptación externa, así como entre el despliegue de la misión de arriba hacia abajo y el involucramiento de abajo hacia arriba.

Denison (2003 citado por Carro, Sarmiento y Rosano, 2007) toma como principales los cuatro enfoques donde cada uno incluye 3 subíndices que conectan con dichos enfoques que son: involucramiento: esta dimensión, la compone de la toma de decisión, la orientación al equipo y el desarrollo de capacidades, consistencia: esta dimensión se integra por los valores centrales, los acuerdos y acuerdos y la coordinación e Integración de los colaboradores, adaptabilidad: esta dimensión se centra en el aprendizaje organizacional, la orientación de cambio y la orientación al cliente y la misión: la secciona en la dirección e intención estratégica, la visión, las metas y objetivos.

Adicional el autor indica que “las organizaciones efectivas encuentran una forma de resolver estas contradicciones dinámicas sin caer en el simple intercambio” (Denison, 2000 citado por Bonavia, Prado y García, 2010).

De la misma forma Denison (1990 citado por Bonavia, Prado y García, 2010) expresa que la cultura siempre tiene que estar mirando hacia atrás, que es donde estamos, donde se desarrollaron los principios y que la sucesión de cultura es intentar comprender los valores que se han creado en el pasado, sin embargo, estos mismos valores, principios y creencias, tienen que estar proyectados hacia el futuro, cambiarlos

y adaptarlos de manera que los valores del pasado ayuden a afrontar los retos del futuro.

De acuerdo a este capítulo se visualiza que es la cultura organizacional de acuerdo a varios autores, por otro lado se analizan los factores que se relacionan con la cultura organizacional, además se muestra la relación de la cultura, el desempeño y el impacto de esta en las organizaciones, también se documenta como según autores se puede crear la cultura, se detallan recomendaciones para mantenerla y como cambiarla según las necesidades de la organización, se muestra el modelo Denison que según el autor indica que las características de la cultura pueden ser medidas

El modelo que se usara para esta investigación será el modelo de Denison, esto derivado a que las dimensiones en que divide la cultura organizacional son relevantes para el estudio de caso que se lleva a cabo, además de que su escala de medición de la cultura organizacional se percibe como amplia y podría juzgarse como completa, además de que muestra un panorama amplio sobre el trabajo en equipo, comunicación y también involucra la orientación al cambio y al cliente, lo cual refleja resultados más amplios sobre el estudio de caso.

De acuerdo con los autores anteriores y la información recabada se puede visualizar que debido a las dimensiones de la organización, los factores ambientales, la estrategia, el entorno, los intereses involucrados, los aspectos particulares de la operación de cada organización son distintos, se puede especular que cada organización tiene una cultura propia y única, que partiendo de dichas peculiaridades las organizaciones deberían tomar ventaja de estas, formando una cultura adaptable y flexible de acuerdo a la evolución y crecimiento de las organizaciones, en el caso de esta investigación se continuará con el análisis de los factores que influyen en nuestro estudio de caso, en el siguiente capítulo se abordaran las empresas familiares y el sector restaurantero.

CAPÍTULO II. EMPRESAS FAMILIARES Y EL SECTOR RESTAURANTERO.

CAPÍTULO II. EMPRESAS FAMILIARES Y EL SECTOR RESTAURANTERO.

En el presente capítulo se pretende abordar los temas relacionados con las empresas familiares, sus características y su importancia en la sociedad, se relacionará con las empresas del sector restaurantero desde el papel que juegan en México y se mostraran cifras de las personas que se emplea en este sector.

2.1 EMPRESAS FAMILIARES

Las empresas familiares de tipo familiar son organizaciones creadas por miembros de una o más familias y son gestionadas por las mismas estas empresas juegan un papel muy importante en nuestra sociedad generan ingresos y empleos además de que presentan comportamiento y problemáticas específicas.

2.1.1 Características de las empresas familiares.

Al hablar de las empresas familiares se tienen 2 características particulares que entre más presentes estén se podrán definir como empresas familiares:

- Su propiedad es controlada por una familia en su mayoría poseen entre el 80 a 100% de la compañía.
- La dirección de la compañía es dirigida por miembros de la familia ya sea dueño o hijos (Echezárraga, 2010).

2.1.2. Importancia de las empresas familiares.

Las empresas familiares constituyen la columna vertebral de la mayoría de economías del mundo en las que según los datos de que se dispone, representan entre

el 45% y un 70% del Producto Interno Bruto (PIB) y aportan un porcentaje similar o incluso mayor de puestos de empleo. En otras palabras, su importancia es enorme: conforman la mayoría de las empresas, son la fuente de trabajo más grande, y el motor de la economía de casi todos los países (Echezárraga, 2010).

2.1.2. Esperanza de vida de las empresas familiares.

Uno de los problemas de las empresas familiares es su baja “esperanza de vida”. El famoso estudio realizado por John Ward en los Estados Unidos arrojó que solamente el 13% de las empresas familiares se mantenía en manos de la tercera generación de la misma familia. Estudios similares indican que en el Reino Unido ese porcentaje llega al 14% y en Canadá a alrededor del 10% (Echezárraga, 2010).

Gallo y Amat (2003 citado por Gómez-Betancourt, G., Ramírez, J. B. B., & Cuervo, N. Z., 2012) en su libro “Los secretos de las empresas familiares centenarias” proponen un modelo con organizaciones orientadas a las personas, basada en la motivación y el compromiso para promover el éxito en el corto plazo y la longevidad de la Empresa familiar. En la siguiente ilustración a las personas como factor diferenciador para la sobrevivencia de las empresas familiares.

Figura 2.1. Las personas como base del éxito



Fuente: Gallo y Amar (2003 citado por Gómez-Betancourt, G., Ramírez, J. B. B., & Cuervo, N. Z., 2012)

En la Figura 2.1 Se muestra el modelo de Gallo y Amat (2003 citado por Gómez-Betancourt, G., Ramírez, J. B. B., & Cuervo, N. Z., 2012) donde proponen como el elemento central las personas que hacen parte de una empresa, pues indican que de estas depende la longevidad de la misma. Muestran a las personas están en el centro del proceso debido a que unen el corto plazo, por medio de su motivación y eficacia, con el largo plazo gracias a su compromiso y renovación permanente.

Ellos proponen que “el liderazgo se refuerza por el éxito a corto plazo haciendo viable el modelo a largo plazo; la continuidad y el liderazgo se renuevan a través de las personas que forman parte de la empresa. Por otro lado, en el corto plazo la eficacia está condicionada por la cultura organizacional, que demuestra la calidad humana y técnica de liderazgo presente en la organización e influye en la cualificación del personal, la motivación y el compromiso de las personas, así como en la eficacia de los procesos internos” (Gómez-Betancourt, G., Ramírez, J. B. B., & Cuervo, N. Z., 2012).

Adicional mencionan que “el factor más crítico de una organización que quiere ser longeva es el liderazgo y la personalidad de los líderes. Estos se caracterizan por participar en un proceso perseverante, de construcción lenta, de un proyecto empresarial sólido y resistente. **Los líderes de empresas familiares longevas** dan mucha importancia a la preparación de sus sucesores y al trabajo en equipo” (Gómez-Betancourt, G., Ramírez, J. B. B., & Cuervo, N. Z., 2012).

2.2 EL RESTAURANTE DE TIPO FAMILIAR

De acuerdo con López (2017) en su libro administración de la empresa restaurantera menciona que “como entidad la familia puede controlar efectivamente las operaciones del restaurante porque posee más de 50% de las acciones, o porque algunos miembros de la familia ocupan puestos importantes en la gerencia. Pero además de estas situaciones, no debe pasarse por alto aquellos casos menos evidentes, donde las operaciones de la firma son afectadas por el vínculo familiar, las cuales tienen una incidencia significativa sobre el futuro de la empresa” (p. 71).

2.2.1 Ventajas del restaurante de tipo familiar

López (2017) indica que “la dinámica de operación de un restaurante familiar está íntimamente relacionada con el grado de unión, apoyo y comunicación de sus miembros” (p. 71).

También indica que el restaurante del tipo familiar se distingue el clima singular que genera, si bien es intangible crea un sentido de pertenencia y un propósito común a toda la fuerza laboral, este aspecto se manifiesta en una cantidad de cualidades concretas y positivas “que pueden proporcionar al restaurante una importante ventaja competitiva.

- **Compromiso.** Las personas que constituyen la fuerza laboral de un

restaurante de tipo familiar pueden llegar a sentir pasión por el mismo, para muchos de estos emprendedores, su negocio es vida.

- **Conocimiento.** Las empresas de tipo familiar a menudo tienen su propio estilo de hacer las cosas, una tecnología especial de corte empírico que no poseen sus competidores, conocimientos prácticos que podrían propagarse rápidamente en una situación comercial habitual, pero que pueden ser escatimados y mantenidos en secreto dentro de la familia.
- **Flexibilidad en el trabajo, el tiempo y el dinero.** Este factor obliga a invertir el tiempo y el trabajo en el proyecto para el cual son necesarios, la misma flexibilidad se aplica al dinero, lo cual constituye otra importante distinción entre familias empresarias y no empresarias. La mayoría de las familias tienen un ingreso fijo derivado de los sueldos o salarios pagados por un empleador, y las únicas decisiones que tiene que tomar conciernen a la forma en que se gastara el dinero.
- **Planeación a largo plazo.** En algunos casos, los restaurantes de tipo familiar suelen ser más eficientes que otros en la planeación a largo plazo. Los planes estratégicos reducen los riesgos y permiten a la empresa manejar los acontecimientos imprevistos de manera más eficaz.
- **Una cultura estable.** Los restaurantes de tipo familiar suelen tener estructuras estables. El presidente o director tiene habitualmente una experiencia de muchos años (frecuentemente es el familiar de mayor edad y en algunos casos, es el fundador del mismo), y el personal clave de la gerencia está firmemente comprometido con el éxito del restaurante. No obstante, una situación empresarial demasiado estable puede convertirse en un ambiente peligrosamente cerrado, en el cual, la actitud es: se hace de esta manera porque siempre se ha hecho así.

- **Rapidez en la toma de decisiones.** En un restaurante de tipo familiar, las responsabilidades están por lo general claramente definidas y el proceso de la toma de decisiones está circunscrito deliberadamente a uno o dos individuos clave de la familia.
- **Confiabilidad y orgullo.** El compromiso y la cultura estable escriban del hecho de que un restaurante de tipo familiar cuenta con estructuras sólidas y confiables en general, y como tal es percibido en el mercado” (López, 2017 p. 71).

2.2.2 Desventajas de Tipo Familiar

Por otro lado menciona que así como están en condiciones de lograr ventajas significativamente valiosas, “los restaurantes de tipo familiar también son propensos a soportar desventajas graves y endémicas como son:

- **Rigidez:** Algunos restaurantes de tipo familiar reflejan de qué modo los patrones de conducta pueden llegar a arraigarse, limitados por la tradición, y mantenerse cerrados al cambio la mejora continua.
- **Desafíos comerciales.** Los métodos utilizados en un restaurante de tipo familiar son un producto histórico.
- **Sucesión.** El proceso del cambio de liderazgo por el paso de una generación a otra es un proceso que presenta muchas dificultades.
- **Conflictos emocionales.** En los restaurantes de tipo familiar prevalecen los aspectos emocionales como la protección y la lealtad, mientras que por el lado de las franquicias, se sustenta en tareas, rigen el rendimiento y los resultados.
- **Liderazgo y legitimidad.** Esto va de la mano con la sucesión del restaurante ya

que esto se da cuando existe ausencia de liderazgo o incluso nadie dentro de la organización está facultado para hacerse cargo del restaurante” (López, 2017).

2.3 Etapas de las empresas restauranteras del tipo familiar.

López (2017), sostiene que existen al menos tres etapas en las empresas restauranteras de tipo familiar.

La primera etapa consiste en la creación e inicios del restaurante tipo familiar comenta que en esta etapa, la intensidad de los factores emocionales aumenta en torno del compromiso familiar con la empresa, por ello, el fracaso del plan para lograr orientar el proceso de sucesión hasta su consumación en vida del fundador, habitualmente representa un conflicto familiar y, muy probablemente, señalará el ocaso del restaurante de tipo familiar, en el cual el fundador trabajó tan duro y durante tanto tiempo para consolidarlo.

En la segunda y tercera etapa, la transición de una a otra etapa a menudo es más fácil de manejar para la familia. Ya han soportado con éxito la travesía de la primera a la segunda etapa y, seguramente, han aprendido mucho de esta experiencia.

Además, los miembros de la segunda etapa tienen una serie de circunstancias a su favor, han heredado un restaurante estable; probablemente también están más preparados que los de la etapa del fundador. Por otra parte, algunos sucesores introducen un entusiasmo jovial y nueva vitalidad a la empresa que, de esta manera, pueda así entrar en una nueva fase de expansión y crecimiento. Pero otros que fueron educados en un ambiente protegido, de seguridad financiera, pueden no compartir el entusiasmo de sus padres por el restaurante y, habiéndose incorporado al mismo por obligación, su falta de conocimiento, compromiso y motivación puede conducirlo a un repentino declinamiento, a menudo acompañado por una violenta ruptura familiar.

Tercera etapa y sucesivas. Cuando entra la tercera etapa, el restaurante de tipo

familiar se encuentra mejor consolidado, y pueden existir varias decenas de miembros de la familia que tengan algún tipo de interés o participar en el mismo.

Una característica importante de la tercera etapa es su diversidad. Es probable que en ésta se hayan incorporado una cierta cantidad de parientes políticos, a medida que los hermanos y hermanas han ido casándose con individuos que mantienen los más diversos puntos de vista y valores, y éstos a su vez tienen hijos. Mientras algunos crecerán conservándose un sentimiento de afecto por el restaurante, como se lo han inculcado sus padres, otros sentirán desprecio por el mismo, porque se sienten atrapados en eso.

Continuando con este análisis, podemos decir que esta empresa de tipo familiar está fundada básicamente en el aspecto emocional, con sus miembros vinculados por profundos lazos afectivos que pueden ser positivos y negativos. Dichos lazos, y en buena medida las conductas con relaciones familiares, están influidos por el subconsciente (la necesidad de dominio entre hermanos, de los padres por tratar de demostrar que son más fuertes que tus hijos y así sucesivamente (López, 2017).

2.3 INDUSTRIA RESTAURANTERA

En México de acuerdo con la Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados (CANIRAC) define a la industria restaurantera como el conjunto de empresas que se dediquen principalmente a la transformación y venta de alimentos para su consumo en el mismo establecimiento o fuera de éste.

La industria restaurantera es uno de los principales sectores económicos de México. De acuerdo con datos de la Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados.

Los servicios de preparación de alimentos y bebidas para su consumo inmediato. No lleva a cabo ningún procedimiento de conservación o envasado del

producto por lo que existe una brecha temporal muy corta entre la preparación de los alimentos y bebidas y su consumo (CANIRAC, 2019).

Los Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas se encuentran clasificados dentro del Sector 72 que contempla 568,866 unidades económicas, de las cuales el 97%, es decir 544,937 pertenecen al subsector de servicios de preparación de alimentos y bebidas. Separando las ramas de preparación de alimentos por encargo (7223) y Centros nocturnos, bares, cantinas y similares (7224); 515,059 establecimientos se dedican exclusivamente a la preparación de alimentos y bebidas alcohólicas y no alcohólicas. (CANIRAC, 2019)

2.5.1 Representatividad de la Industria Restaurantera

Para el INEGI (2019) la unidad económica es el establecimiento que cuenta con una sola ubicación física asentada en un lugar de manera permanente y delimitada por construcciones o instalaciones fijas, en donde se realizan actividades de producción de bienes o prestación de servicios sea con fines de lucro o no.

Se distinguen tres tipos de establecimientos:

- Establecimiento fijo. Aquel que se encuentra asentado en un lugar de manera permanente y delimitada por construcciones o instalaciones fijas.
- Establecimiento semifijo. Se caracteriza por contar con instalaciones frágiles o rústicas de lámina o madera enclavadas al suelo de manera permanente.
- Actividad económica en vivienda. Se refiere a la actividad económica que se realizaba en un espacio de la vivienda. En donde además de desarrollar la actividad económica el espacio se usa para fines de vivienda.

Los establecimientos con instalaciones fijas concentraron el 74.5% del total de la

industria restaurantera, es decir, 336 778 unidades económicas; en segundo lugar de importancia están los que ofrecieron sus servicios dentro de la vivienda con el 13.7% y, por último, pero no menos importantes, están los que contaron con instalaciones semifijas agrupando el 11.7%.

Comparando la representatividad de unidades económicas de la Industria Restaurantera con otras actividades de la economía se observa que:

- Por cada unidad dedicada a servicios de Salud y asistencia social privados existen 3.1 Restaurantes.
- Por cada unidad dedicada a Servicios Educativos Privados existen 9.8 restaurantes.

El 97% de la unidad económica dedicada al servicio de preparación de alimentos y bebidas alcohólicas y no alcohólicas son micro y pequeñas empresas con 10 o menos personas ocupadas

Excepto los restaurantes de autoservicio donde solo el 55% son micro y pequeños empresarios y 34% Empresas medianas (CANIRAC, 2015).

En Cuidad la ciudad de México, Guanajuato, Jalisco, México, Michoacán, Puebla y Veracruz de Ignacio de la Llave, en donde se reportan más de 20 000 unidades económicas en cada una, concentraron el 50.6% del total de los restaurantes.

La industria restaurantera emplea a 1,433,448 Personas de las cuales el 57.5% son mujeres y el 42.5% son hombres.

En la Ciudad de México según el (INEGI,2019) muestra en el 2013 el personal ocupado es de 226, 367 de los cuales 179,613 son dependientes de este sector que se componen por 91,509 hombres y 88,104 mujeres, mientras que 46,754 son

independientes compuestos por 25,477 hombres y 21,277 mujeres.

En este capítulo se analizó el conjunto de características que tiene nuestro estudio de caso, se analizó brevemente a las organizaciones y su estructura, también se analizaron a las empresas familiares sus características principales, sus ventajas y desventajas según algunos autores y se mostró brevemente la participación de la industria restaurantera dentro del país.

CAPÍTULO III.

CASO DE

ESTUDIO.

CAPÍTULO III. CASO DE ESTUDIO

En este capítulo se tiene como finalidad presentar brevemente un poco de la historia de la empresa donde se llevará a cabo el estudio de caso, esto para dar mayor visualización de la empresa y entendimiento de la problemática.

3.1 ANTECEDENTES

En 1969 en el vestíbulo del edificio de la antigua Universidad Real y Pontificia, ubicada en la calle de moneda del centro histórico de la Ciudad de México se abrió una taquería que vendía únicamente tacos y quesadillas al carbón, que era manejada por un grupo de funcionarios de la Secretaria de Hacienda y Crédito Público.

En 1970 fue adquirida por los fundadores quienes eran una pareja joven y decidieron conservar el lugar y el nombre ya que este era el ave favorita de la fundadora, considerándolo como señal de buena suerte, la mujer proveniente del estado de Veracruz administraba y el hombre proveniente del estado de Michoacán manejaba la cocina.

Debido a que había clientes que acudían cotidianamente al lugar, el menú comenzó a cambiar ya que posteriormente de vender únicamente carnes al carbón, se comenzaron a preparar algunos guisos en busca de darle a la gente un poco de variedad. Este espacio tenía aforo de 30 personas, pero debido a la demanda la mayoría comían frente a la pancha, mucha gente comía parada.

En 1977 el restaurante amplió su espacio al primer piso de la antigua universidad, debido a la demanda con la que contaba el restaurante, lo cual permitió que la oferta culinaria aumentará incluyendo platillos típicos de Michoacán y Veracruz, de donde eran originarios.

En 1978 debido a nuevos descubrimientos arqueológicos en el templo mayor, el

edificio de la antigua universidad donde se encontraba el restaurante fue objeto de disputa entre el gobierno de la Ciudad de México y los dueños, debido a esto en el año 1982 el restaurante cierra sus puertas.

En 1984 el restaurante vuelve a abrir sus puertas en su nueva sede la calle de Palma, lugar que sigue siendo sede hasta hoy día.

En 2002 se apertura la segunda sucursal del restaurante, en un imponente hotel de la ciudad de México, para que personas de otros rumbos conocieran las recetas de los platillos típicos mexicanos que se sirven en el restaurante. Con la apertura de la segunda sucursal se planea una oficina central que concentre la administración de los restaurantes.

En 2006 debido al éxito y con cierta preocupación por ser un público diferente se inauguró en una de las principales avenidas de la ciudad de México, en las lomas de Chapultepec, la tercera sucursal, la cual recibió una buena respuesta por parte de los comensales.

En 2007 nace la oficina administrativa se crea debido al crecimiento de la cadena de restaurantes con la finalidad de tener mayor control de la administración y la concentración de información que ayude a la gestión de dichos restaurantes, se decide que tendrá una locación distinta a la de los restaurantes.

En 2011 en la zona sur de la ciudad de México en una avenida muy importante, en la colonia San Ángel, después de una laboriosa restauración y acondicionamiento nace la cuarta sucursal con una inauguración presidida por el escritor Gabriel García Márquez.

3.2 LOS PRINCIPIOS DEL RESTAURANTE.

El fundador declaró en 2001, lo siguiente:

“Creo que una de las grandes lecciones que me ha dejado el trabajar en el ramo restaurantero y que deseo compartir con todos los que conocen los establecimientos “x”, es que las personas que se dediquen a producir y expender alimentos deben tener presentes los siguientes principios:

- Que se elaboren con ingredientes de óptima calidad.
- Que la sazón satisfaga al paladar mexicano más exigente.
- Que se produzcan con la más estricta higiene.
- Que el servicio sea excelente.
- Que se cobren a precios razonables” (Briz, 2001).

3.3 GESTIÓN DE LA EMPRESA

Tras la muerte de sus fundadores en 1990 y en el 2002, actualmente el restaurante está en manos de los hijos y un nieto de este matrimonio.

El restaurante fue concebido como una réplica de la mesa familiar de la que no falta, un buen plato de frijoles, una salsa molcajetada, tortillas de un buen maíz y bolillos además de la apetitosa nata que emerge de la leche hervida dejada en reposo durante la noche.

El restaurante comprometido con la calidad y excelencia de los productos ofrecidos, cuenta con su propio rancho, donde son cuidadas y explotadas alrededor de doscientas vacas, así mismo en una impecable planta, se elaboran los quesos y la nata

que se consumen en los restaurantes.

La historia de la organización: recientemente festejaron su 50 aniversario con un libro donde se mostraba la historia del restaurante y algunas recetas, dicho libro fue puesto a la venta en muchas librerías del país y en las sucursales, sin embargo el libro no se dio a conocer de manera interna, pero si se les indicaba un descuento del 30% para los empleados.

La estructura y organización interna: Si bien la empresa ha estado en constante crecimiento su estructura no es muy diferente de lo que fue en sus inicios el modelo que comparte la organización en general es una estructura simple con algunas características de la estructura burocrática, al ser una estructura simple y tener la concentración de la toma de decisiones por parte de los directivos, por otro lado el control directivo permanece en la familia.

Relaciones jerárquicas o estilos directivos: una organización puede tener una estructura jerárquica sencilla, con tres niveles, empleados, mandos intermedios y directos o dueños. La forma en que se relacionan esos niveles es vertical y añadido a ello, el estilo que imprimen sus jefes o líderes determina una dinámica cultural en la empresa que se expresa en formas de dirigir a los empleados, la organización de las tareas, el liderazgo, etc.

El tamaño: la evolución que ha tenido a lo largo de los años la lleva a considerarse como empresa mediana aunque en sus inicios solo tenía una pequeño local y 3 empleados, si bien se sigue considerando como PYME es una organización que no cuenta con una estructura bien definida ni con controles específicos, donde cada integrante tenga claridad de sus roles y responsabilidades.

La empresa desde su fundación contratan a los trabajadores desde el puesto menor esto con la finalidad de que se capaciten y crezcan dentro de la empresa como profesionales, se tiene una estructura básica donde la base de la pirámide es el área

de aseo, seguido por la cocina y el comedor, áreas en las que se especializan, esta estructura tiene el objetivo de que la esencia tradicional se mantenga.

La configuración corporativa y organización de los espacios físicos: La empresa no cuenta con misión, visión ni valores documentados, no cuenta con organigrama, ni políticas impresas en papel si bien no existe un canal de comunicación interna comentan que cuando existe un algún cambio, se imprime un memorándum que es pegado en el pizarrón de anuncios, no se cuenta con alguna carpeta para consulta física, ni virtual donde los empleados puedan encontrar esta información.

Algunos premios obtenidos y fotos emblemáticas por parte de la empresa se pueden encontrar enmarcados en el salón para vista de los comensales.

Algunos mensajes de seguridad e higiene están pegados en algunas partes del restaurante interno (cocina, barra, almacén, comedor), para el conocimiento de los empleados. Los dueños no cuentan con oficinas físicas dentro de las sucursales, los empleados saben los horarios de visitas de los dueños.

La imagen externa y la proyección social: aquí se consideran factores clave como la identidad de la marca, la estrategia comunicacional en relación con la opinión pública, las acciones de responsabilidad social, etc. La empresa ha hecho colaboraciones con medios de comunicación masivos, ha ganado premios, ha estado en las listas de popularidad y se mantiene vigente con redes sociales.

En este capítulo se analizó un poco de la historia de la empresa, se visualizó la situación actual como el tamaño, la estructura, la relación jerarquía, la empresa se encuentra entre las etapas de Juventud y Madurez ya que la empresa crece debido a su éxito y su estructura se fortalece, la organización se estabiliza en un tamaño y por lo general adopta una estructura más vertical haciendo los procesos más burocráticos aquí una de sus principales problemáticas es el control ya que el director general tiene mando sobre todas las personas, además que es responsable de muchas decisiones, a

cada jefe le corresponde un gran número de subordinados, lo cual también contribuye a dicha problemática, por otro lado se tiene una estructura simple lo que permite a la organización responder rápidamente a las condiciones del entorno y ser sumamente flexible para cambiar, sin embargo cuando el director general toma todas las decisiones, este proceso tiende a estancar el crecimiento de la organización.

Con la información recabada hasta el capítulo anterior se pretende tener la base teórica adicionando en este capítulo la información correspondiente al estudio de caso para continuar con el desarrollo de la metodología de investigación de campo que se expondrá en el siguiente capítulo donde se mostrará la aplicación, interpretación del instrumento para la recolección de datos y se mostrará descripción y el estado de la hipótesis.

CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA E INVESTIGACIÓN DE CAMPO.

CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA Y ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN CAMPO

En el presente capítulo se desarrolla la metodología de investigación utilizada, describiendo la investigación documental, investigación de campo, se detallará el instrumento para la recolección de datos, se muestran los resultados obtenidos de los cuales parte la propuesta y adicional se mostrará el estado de la hipótesis.

4.1 INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL

Para la investigación documental se procedió a la búsqueda de la información relacionada con el tema de cultura organizacional en libros, revistas, páginas web, libros electrónicos, artículos informativos y tesis.

La información recopilada fue analizada y seleccionada para realizar la construcción teórica del trabajo.

4.2 INVESTIGACIÓN DE CAMPO

La investigación de campo se llevó a cabo, partiendo de la construcción teórica hipotética, con la cual se desarrolló la operacionalización de las variables para la aplicación del instrumento que se piloteo en la PYME restaurantera ubicada en la Ciudad de México, se eligió esta empresa ya que representa el peculiar el emprendimiento familiar y su singular trayectoria además de su permanencia el cual representa cinco décadas en el mercado por lo que muestra la trayectoria de muchas empresas de este país, en la Tabla 4.1 se muestra la bitácora para la obtención de la información.

Tabla 4. 1 Bitácora para la obtención de información.

No de entrevista	Fecha	Resultado
Primera	Noviembre-2019	Platica sobre el proyecto a la administradora, se obtuvo información de la empresa
Segunda	Mayo-2020	Platica sobre el proyecto a la administradora, se muestra avance y se obtiene más información de la empresa
Tercera	Diciembre-2020	Aplicación de los cuestionarios

Fuente: Elaboración propia

4.3 INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

El instrumento que se utilizó para obtener la recolección de datos fue la escala de Cultura Organizacional de Denison, esta escala es un instrumento que mide la cultura organizacional consta de 60 preguntas, que tiene parte de 4 dimensiones que son involucramiento, consistencia, adaptabilidad e identificación de la misión las respuestas están codificadas en una escala tipo Likert de cinco puntos (Muy en desacuerdo =1, en desacuerdo =2, Neutral =3, De acuerdo =4 y Totalmente de acuerdo =5) y se les aplicara a los colaboradores de la PYME familiar del sector restaurante 3 a la parte administrativa como a la parte operativa del sector restaurante 3 a la parte administrativa como a la parte operativa, debido a que solo se encontraban activos cierto número de trabajadores al momento de aplicar la encuesta..

El instrumento fue aplicado al personal de la empresa de una de las sucursales, tanto al área administrativa como al área operativa. El instrumento se coloca en los anexos Anexo 1 MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE DENISON.

4.4 OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

La tabla 4.2 muestra la operacionalización de variables que sirvió como base para la aplicación del instrumento.

Tabla 4. 2 Operacionalización de variables

Definición Teórica	Dimensiones	Preguntas	Indicadores	Puntuación
La Cultura Organizacional es el conjunto de creencias y comportamientos compartidos, está estrechamente relacionada con las diversas actividades en la empresa, sean estas conflictivas, informativas, opiniones, peticiones y que al final se resuelven y llega a un fin común (Denison, 2010).	Dimensión 1 Involucramiento	1 a 15	Empoderamiento	Nominal
			Orientación al equipo	Fuerte: 46 a 75
			Desarrollo de capacidades	Debil 15 a 45
	Dimensión 2 Consistencia	16 a 30	Valores centrales	Nominal
			Acuerdos y coordinación	Fuerte: 46 a 75
			Integración	Debil 15 a 45
	Dimensión 3 Adaptabilidad	31 a 45	Creación de Cambio	Nominal
			Enfoque al cliente	Fuerte: 46 a 75
			Aprendizaje organizacional	Debil 15 a 45
	Dimensión 4 Identificación de la Misión	46 a 60	Dirección e intención estratégica	Nominal Fuerte: 46 a 75 Debil 15 a 45
			Metas	
			Objetivos	
			Misión	

Fuente Elaboración propia.

4.4 METODOLOGÍA

La investigación se realizó de forma cualitativa con base en la investigación documental se desarrolló la construcción teórica la cual comenzó con el capítulo I “Cultura Organizacional”, la siguiendo con el capítulo II “Empresas familiares”, continuando con el capítulo III “Estudio de caso”; con la investigación de campo se obtuvo la información necesaria para la investigación y donde participaron directamente los trabajadores.

Se implementó el instrumento para la recolección de datos la escala de Denison esto con la finalidad de que permita descubrir, interpretar y comprender la perspectiva de los participantes con relación a la cultura organizacional.

La investigación se basó en un único caso de estudios esto con el fin de ilustrar y

representar la teoría de la investigación.

4.5 ANÁLISIS DE INFORMACIÓN Y DIAGNÓSTICO

Con la información obtenida a través de la aplicación del instrumento fue documentada y se muestra mediante tablas para mejor comprensión e interpretación de la misma.

4.5.1 Análisis e interpretación de Resultados

Para esta investigación el instrumento que se utilizó para obtener la recolección de datos fue una adecuación del modelo de Cultura Organizacional de Denison, el cual mide la percepción de la cultura organizacional que consta de 60 preguntas y se enfoca en 4 dimensiones que son **Involucramiento, consistencia, adaptabilidad, visión** y las respuestas están codificadas en una escala tipo Likert de cinco puntos (Muy en desacuerdo =1, en desacuerdo =2, Neutral =3, De acuerdo =4 y Totalmente de acuerdo =5). Esta escala fue aplicada a 5 colaboradores de la empresa de las diferentes áreas que son piezas claves de la organización, en la tabla 4.3 se muestran las 4 dimensiones con sus 3 subíndices cada una.

Tabla 4. 3 Dimensiones a evaluar.

Dimensiones	Subíndice
Involucramiento	Empoderamiento
	Orientación al equipo
	Desarrollo de capacidades
Consistencia	Valores centrales
	Acuerdos
	Coordinación e Integración
Adaptabilidad	Orientación de Cambio
	Orientación al cliente
	Aprendizaje organizacional
Identificación de la Visión	Dirección e intención estratégica
	Metas y Objetivos
	Visión

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados obtenidos en la aplicación del modelo de Cultura Organizacional de Denison al estudio, se mostrarán a continuación seccionados por dimensiones mostradas en la tabla 4.3 esto con la finalidad de mostrar las áreas de oportunidad en cada dimensión de parte de la empresa donde se indicará como débil o fuerte.

Antigüedad de los colaboradores

En la tabla 4.4 se muestra la relación en tiempo es decir la antigüedad que tienen los colaboradores encuestados laborando dentro de la compañía.

Tabla 4. 4 Antigüedad en la empresa.

Años	0 a 3	4 a 7	8 a 12	13 a 20	más de 20
¿Cuántos años lleva laborando en la empresa?	1	4			

Fuente: Elaboración propia.

El 80% de los encuestados tienen de 4 a 7 años en la empresa lo cual muestra que es tiempo suficiente para conocer los aspectos de la cultura organizacional de la empresa.

Dimensión 1: Involucramiento

Esta dimensión tiene un enfoque interno se dividen en 3 bloques de 5 preguntas cada bloque donde se pretende medir percepción de los colaboradores en 3 aspectos, Empoderamiento, El trabajo en equipo y Desarrollo de capacidades.

Según Denison (2001 citado por Bonavia, Prado y García, 2010) el valor que se le asigna a cada respuesta va del 1 al 5 puntos, en el caso de esta investigación este valor se multiplicara por el número de encuestados, el valor resultante indicará si la dimensión evaluada se puede considerar como fuerte o débil, la suma de los resultados obtenidos cada dimensión ayudará a evaluar si se tiene cultura organización fuerte o

débil.

En la tabla 4.5 se muestra el detalle de las preguntas realizadas en esta dimensión y las respuestas obtenidas en cada reactivo, mientras en la tabla 4.6 se muestra el resumen de la puntuación obtenida en cada subíndice de esta dimensión.

Tabla 4. 5 Detalle de resultados obtenidos en la Dimensión 1 Involucramiento

		Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo, ni de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Empoderamiento		1	2	3	4	5
1	La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo	2		1	1	1
2	Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información	2			2	1
3	La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita			3		2
4	Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo.			4		1
5	La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todo el mundo en algún grado.			2		3
		4	0	30	12	40
Trabajo en equipo						
6	Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización.			3	1	1
7	Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo			1	3	1
8	Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección	1		2	1	1
9	Los grupos y no los individuos son los principales pilares de esta organización.	1	1	2		1
10	El trabajado se organiza de modo que cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización.			3	2	
		2	2	33	28	20
Desarrollo de capacidades						
11	La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas			4	1	
12	Se les proporciona capacitación a los futuros líderes en el grupo.	3		1		1
13	Esta empresa invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros.	3			1	1
14	La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva.	2		3		
15	A menudo surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo.		1	1	3	
		8	2	27	20	10

Fuente: Elaboración propia.

En el aspecto de toma de decisiones se encontró que, si bien los colaboradores se perciben comprometidos con su trabajo, también indican no estar de acuerdo ni desacuerdo en que su trabajo pueda tener un impacto positivo en el grupo.

En el aspecto del trabajo en equipo los colaboradores indicaron estar de acuerdo en que trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo, sin embargo indican que no perciben que los grupos y los individuos son los principales pilares de esta organización además también indicaron que no consideran que la empresa fomente activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización.

En el aspecto desarrollo de capacidades se puede encontrar que los colaboradores están de acuerdo de que a menudo surgen problemas porque no disponen de las habilidades necesarias para hacer el trabajo, también indican estar muy en desacuerdo en que esta empresa invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros, lo cual es consistente cuando indican estar en desacuerdo de que la capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva.

En el caso de la dimensión de Involucramiento se tiene lo siguiente:

Tabla 4. 6 Resumen de los resultados obtenidos en la dimensión 1 Involucramiento.

Dimensiones	Preguntas	Subíndice	Puntuación	Indicador
Dimensión 1 Involucramiento	01-05	Empoderamiento	17.2	Fuerte
	06-10	Orientación al equipo	17	Fuerte
	11-15	Desarrollo de capacidades	13.4	Débil

47.6 Fuerte

Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar un involucramiento ligeramente fuerte de parte de los colaboradores, los colaboradores se perciben empoderados y con orientación al equipo, sin embargo se muestra que en el desarrollo de capacidades no se perciben muy fuertes y se puede encontrar que los colaboradores perciben que el desarrollo de

las capacidades no es visto como importante

Dimensión 2: Consistencia:

Esta dimensión tiene un enfoque interno se dividen en 3 bloques de 5 preguntas cada bloque donde se pretende medir percepción de los colaboradores en 3 aspectos como coordinación e integración, acuerdos y valores centrales.

En la tabla 4.7 se muestra el detalle de las preguntas realizadas en esta dimensión y las respuestas obtenidas en cada reactivo, mientras en la tabla 4.8 se muestra el resumen de la puntuación obtenida en cada subíndice de esta dimensión.

Tabla 4. 7 Detalle de los resultados obtenidos en la dimensión 2. Consistencia.

Valores						
16	Los líderes y directores practican lo que pregonan.	2	1	2		
17	Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas.			5		
18	Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos.			1	4	
19	Ignorar los valores esenciales de este grupo te ocasionará problemas.	2		1	2	
20	Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto.			1	1	3
		4	2	30	28	15
Acuerdos						
21	Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen.	2		1	2	
22	Este grupo tiene una cultura "fuerte".			4	1	
23	Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles.			4	1	
24	A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave		1	3	1	
25	Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas.			3	2	
		2	2	45	28	0
Coordinación e integración						
26	Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible			1	1	3
27	Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común.	2			3	
28	Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta organización.			3	2	
29	Trabajar con alguien de otro grupo de esta organización es como trabajar con alguien de otra organización			2	1	2
30	Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos.	2		2	1	
		4	0	24	32	25

Fuente: Elaboración propia

En el aspecto de valores se obtuvo una tendencia a estar en desacuerdo sobre

que los líderes y directores practican lo que pregonan, indican que no les queda claro si existe un estilo de dirección y si particularmente la dirección tiene algunas prácticas distintivas, sin embargo, indicaron que si existe un código de ética que guía su comportamiento y que les ayuda a distinguir que es lo correcto y que existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que se conducen.

En el aspecto de acuerdos, se tuvo una tendencia en que la mayoría de las preguntas obtuviera como respuesta un ni de acuerdo ni en desacuerdo con una pequeña inclinación a estar de acuerdo incluyendo la aseveración de si este grupo tiene una cultura "fuerte", a pesar de ello los colaboradores indicaron que existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas.

En el aspecto de coordinación e integración se encontró que los empleados consideran que su manera de trabajar es consistente y predecible, sin embargo indican estar de acuerdo que trabajar con alguien de otro grupo de esta organización es como trabajar con alguien de otra organización, esto es consistente ya que indican estar en desacuerdo en que exista una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos.

En el caso de la dimensión de Consistencia se tiene lo siguiente:

Tabla 4. 8 Resumen de los resultados obtenidos en la dimensión 2. Consistencia.

Dimensiones	Preguntas	Indicadores	Puntuación	Indicador
Dimensión 2 Consistencia	16-20	Valores centrales	15.8	Fuerte
	21-25	Acuerdos	15.4	Fuerte
	26-30	Coordinación e Integración	17	Fuerte

48.2 Fuerte

Fuente: Elaboración propia

En la dimensión de consistencia si bien se observa que es ligeramente fuerte ya que solo obtuvo 3 puntos arriba del mínimo para considerarse fuerte, en esta dimensión se encontró con algunas contradicciones como la de indicar que existe un código de ética que guía su comportamiento y que les ayuda a distinguir que es lo correcto y que existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que se conducen sin embargo indican estar de acuerdo que trabajar con alguien de otro grupo de esta organización es como trabajar con alguien de otra organización además de que nos les queda claro si existe un estilo de dirección característico, lo cual se puede interpretar que no tienen claro la dirección, ni los valores que se viven en la compañía.

Dimensión 3: Adaptabilidad

Esta dimensión tiene un enfoque externo según el autor y se divide en 3 bloques de 5 preguntas cada bloque donde se pretende medir percepción de los colaboradores en 3 aspectos como orientación al cambio, la orientación al cliente y el aprendizaje organizativo.

En la tabla 4.9 se muestra el detalle de las preguntas realizadas esta dimensión y las respuestas obtenidas en cada reactivo, mientras en la tabla 4.10 se muestra el resumen de la puntuación obtenida en cada subíndice de esta dimensión.

Tabla 4. 9 Detalle de los resultados obtenidos en la dimensión 3. Adaptabilidad.

Orientación al cambio					
31	La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar.	2		2	1
32	Respondemos bien a los cambios del entorno.			3	2
33	Adoptamos continuamente nuevas y mejores formas de hacer las cosas.			1	4
34	Los intentos de realizar cambios suelen encontrar resistencias		1	1	1
35	Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios.	2	1	1	1
		4	4	24	16
					35
Orientación al Cliente					
36	Los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes conducen a menudo a introducir cambios.	2			3
37	La información sobre nuestro cliente influye en nuestras decisiones.	2			2
38	Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno.			3	2
39	Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los clientes.	3		2	
40	Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes	2		1	
		9	0	18	28
					15
Aprendizaje organizativo					
41	Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar.		1		1
42	Tomar riesgos e innovar son fomentados y recompensados	2	1	1	1
43	Muchas ideas "se pierden en el camino":	2	1	1	
44	El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano.			3	
45	Nos aseguramos que "la mano derecha sepa lo que está haciendo la izquierda":			3	1
		4	6	24	12
					35

Fuente: Elaboración propia

En el aspecto de la dimensión de orientación al cambio, los colaboradores indicaron que la forma que se tiene de hacer las cosas no es flexible ni fácil de cambiar, sin embargo, indican que se adaptan continuamente nuevas y mejores formas de hacer las cosas, esto es consistente cuando indican estar de acuerdo con que responden bien a los cambios del entorno.

En el aspecto de la dimensión de orientación al cliente, los colaboradores indicaron que perciben que mediante los comentarios y recomendaciones de los clientes conducen a menudo a introducir cambios y que además influye en las decisiones de la empresa.

En el aspecto de la dimensión del aprendizaje organizativo los colaboradores indicaron considerar el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar, y que el aprendizaje es un objetivo importante en su trabajo cotidiano, a pesar de ello los colaboradores perciben que tomar riesgos e innovar no son fomentados, ni recompensados.

En el caso de la dimensión de Adaptabilidad se tiene lo siguiente:

Tabla 4. 10 Resumen de los resultados obtenidos en la dimensión 3. Adaptabilidad.

Dimensiones	Preguntas	Indicadores	Puntuación	Indicador
Dimensión 3 Adaptabilidad	31-35	Orientación de Cambio	16.6	Fuerte
	36-40	Orientación al cliente	14	Débil
	41-45	Aprendizaje organizacional	16.2	Fuerte

46.8 Fuerte

Fuente: Elaboración propia

El resultado obtenido en esta dimensión (Adaptabilidad) se conforma de 3 indicadores como lo son la orientación al cambio, la orientación al cliente y el

aprendizaje organizacional aunque en el subíndice de orientación al cliente el indicador lo marca como débil al promediar los tres subíndices, la escala de medición según el autor indica que la dimensión de adaptabilidad es fuerte lo cual es consistente con el tiempo que ha perdurado en el mercado la organización sin embargo al no conocer las estrategias, ni los objetivos de la empresa los colaboradores no tienen un punto de partida para la orientación al cambio y al cliente.

Dimensión 4: Misión.

Esta dimensión tiene un enfoque externo según el autor y se divide en 3 bloques de 5 preguntas cada bloque donde se pretende medir percepción de los colaboradores en 3 aspectos como lo son la dirección y propósitos estratégicos, Metas y Objetivos y Visión.

En la tabla 4.11 se muestra el detalle de las preguntas realizadas en esta dimensión y las respuestas obtenidas en cada reactivo, mientras en la tabla 4.12 se muestra el resumen de la puntuación obtenida en cada subíndice de esta dimensión.

Tabla 4. 11 Detalle de los resultados obtenidos en la dimensión 4. Identificación de la visión.

Dirección y propósitos estrategicos						
46	Esta organización tiene un proyecto y una orientación a largo plazo.		1		1	3
47	Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones			2	2	1
48	Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo			2	2	1
49	Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro			1		4
50	La orientación estratégica de esta organización no me resulta clara			4	1	
		0	2	27	24	45
Metas y Objetivos						
51	Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir.			1	1	3
52	Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas			2		3
53	La dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar			4		1
54	Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados.			3	1	1
55	Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo.			3	1	1
		0	0	39	12	45
Visión						
56	Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro			2	3	
57	Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo			1		4
58	El pensamiento a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo Plazo.	2		2	1	
59	Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros			3	1	1
60	Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo.			3	1	1
		2	0	33	24	30

Fuente: Elaboración propia

En el aspecto de la dimensión de la dirección y propósitos estratégicos los colaboradores indicaron que esta organización tiene un proyecto y una orientación a largo plazo, que la estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones y que la organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a su trabajo, pero también indicaron que la orientación estratégica de esta organización no resulta clara.

En el aspecto de la dimensión de metas y objetivos los colaboradores indicaron que existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir, los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas sin embargo mostraron no tener claro si la dirección los conduce hacia los objetivos que tratan de alcanzar, y tampoco perciben claro si comparan continuamente su progreso con los objetivos fijados, lo que es consistente, indicando no tener claro si las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo.

En el aspecto de la dimensión de la visión los colaboradores indicaron que se tiene una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro y que los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo sin embargo mostraron no tener claro si la visión les genera entusiasmo y motivación y tampoco si pueden satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer la visión a largo plazo.

En el caso de la dimensión de visión se tiene lo siguiente:

Tabla 4. 12 Resumen de los resultados obtenidos en la dimensión 4. Identificación de la visión.

Dimensiones	Preguntas	Indicadores	Puntuación	Indicador
Dimensión 4 Identificación de la Visión	46-50	Dirección e intención estratégica	19.6	Fuerte
	51-55	Metas y Objetivos	19.2	Fuerte
	56-60	Visión	17.8	Fuerte
			56.6	Fuerte

Fuente: Elaboración propia

La escala de medición según el autor indica la dimensión de Visión es fuerte sin embargo se encontraron diferencias por parte de los colaboradores lo cual se puede interpretar como falta de información sobre estos aspectos y la falta de un canal de comunicación.

Tomando en cuenta la medición de Denison donde indica que debe realizarse la suma de los puntos obtenidos en cada reactivo de cada dimensión para saber si la cultura organizacional es percibida por los colaboradores como fuerte o débil, el menciona que se debe visualizar la puntuación obtenida en cada dimensión con el fin de identificar en que aspectos necesita más enfoque la organización, en la tabla 4.13 se muestra el resumen de los resultados obtenida en cada dimensión.

Tabla 4. 13 Tabla resumen de los resultados obtenidos en la encuesta.

Dimensiones	Preguntas	Puntuación	Indicador
Dimensión 1 Involucramiento	1 a 15	47.6	Fuerte
Dimensión 2 Consistencia	16 a 30	48.2	Fuerte
Dimensión 3 Adaptabilidad	31 a 45	46.8	Fuerte
Dimensión 4 Identificación de la Misión	46 a 60	56.6	Fuerte

Fuente: Elaboración propia.

Diagnostico

En esta investigación se considera que las personas encuestadas cuentan con la antigüedad suficiente para conocer la cultura organizacional de la compañía, y que fueron capaces de contestar la encuesta de forma fidedigna, de acuerdo con la información recabada se encontraron los siguientes aspectos relevantes:

Se encontró que los empleados se perciben como motivados y comprometidos con la empresa, lo cual representa un punto fuerte dentro de la cultura organizacional de la compañía sin embargo también se indica que los colaboradores no se sienten recompensados a la hora de realizar cambios en sus actividades, adicional los colaboradores perciben que no se les proporciona capacitación a los futuros líderes en el grupo y que consideran que la empresa no invierte en el desarrollo de las capacidades de sus miembros.

Los colaboradores señalaron que perciben que la empresa tiene un proyecto a largo plazo, sin embargo, indican que no les resulta clara la orientación estratégica de la empresa a largo plazo.

Adicional también se encontró que los colaboradores indican que la organización tiene una misión clara que les otorga sentido y rumbo a su trabajo también perciben estar de acuerdo en que se tiene una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro, esto se contradice con la organización ya que al recabar la información del estudio de caso se indicó que no existe una misión, ni visiones documentadas que puedan ser compartidas con los colaboradores.

De acuerdo con lo encontrado se puede especular la necesidad de otorgar información y formación a los colaboradores sobre la cultura organizacional y los conceptos que de ella surgen, el desconocimiento de dicha información puede contribuir a la confusión de sus roles dentro de la empresa y puede incrementar la resistencia de los miembros de la organización a seguir órdenes y también para la

resolución de problemas y capacidad de respuesta, esto que también queda documentado en la encuesta donde los colaboradores indican estar en desacuerdo a que la forma que se tienen de hacer las cosas sea flexible y fácil de cambiar, también indicando no estar en desacuerdo, ni de acuerdo a que se responda bien a los cambios del entorno.

4.7 ESTADO DEL PROBLEMA (HIPÓTESIS)

La hipótesis enunciada como:

Interviniendo la cultura organizacional a través de una estrategia que incluya un plan de socialización e integración, se permitirá la integración del área administrativa y la operativa que impactarán en la mejora de resultados de la empresa familiar X SA de CV del sector restaurantero.

Con los resultados obtenidos del instrumento se puede señalar que si hay un gran sentido de compromiso de parte de los empleados, lo que es consistente con el tiempo de antigüedad que tiene con la empresa lo que muestra una lealtad ante la misma, además confían en que la empresa tiene un proyecto y una orientación a largo plazo y consideran que la estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones.

Sin embargo, también muestra la falta de integración de la compañía y el desconocimiento de algunos aspectos culturales como los valores, la misión, la visión y las estrategias de la empresa, esto también muestra una falta de cascado de las direcciones directivas a los empleados.

Este capítulo analiza y describe la percepción de los empleados en relación con la cultura organizacional dentro de la empresa del estudio de caso, además de mostrar el estado de la hipótesis planteada al inicio de la investigación, donde se encontró que el plan de socialización e integración planteado para la investigación ayudaría al desempeño con de los empleados, lo cual contribuirá en los resultados de la empre; a

continuación se describirá la propuesta de esto detalladamente.

PROPUESTA

La propuesta se realizó con base en la construcción teórica y con los hallazgos encontrados en la información del estudio de caso.

Esta propuesta va dirigida para los directivos y líderes de las diferentes áreas.

Se encontró que los colaboradores indican que la organización tiene una misión clara que les otorga sentido y rumbo a su trabajo además de indicar estar de acuerdo en que se tiene una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro, esto se contradice con la realidad de la organización ya que al recabar la información del estudio de caso no se encontró existente una misión, ni visión documentada que puedan ser compartidas con los colaboradores.

1.-De acuerdo al párrafo anterior se propone que existan un compromiso por parte los dueños actuales de la empresa y la mesa directiva, donde se construya una misión y visión clara que además de enfocarse en la razón de ser de la empresa y a donde se quiere llegar, se tome en cuenta a los empleados en dicha declaración se redacte y documente los valores que se viven en la empresa y cuáles son los que van a representar, adicionalmente se concienticen los elementos culturales como la historia, las personas involucradas, esto además de servir para los colaboradores, servirá para la siguiente generación familiar que tomara la empresa.

2.- Una vez creados la misión, visión, valores se documente de forma física y digital para el conocimiento y consulta de los empleados, para que siempre que se requiera esté disponible y al alcance de todos.

3.- Que se realice una reunión con los dueños actuales de la empresa, mesa directiva, capitanes y jefes de área, para redactar las políticas y código de ética que regirán a los colaboradores unificado para todas las sucursales adicional se debe analizar y unificar el organigrama en representación gráfica y descriptiva de la

estructura de una empresa en la cual se muestran las relaciones entre las diferentes áreas y la función de cada una de ellas.

4.-Una vez creado y unificado el organigrama, se documente de forma física y digital en cada sucursal para el conocimiento y consulta de los empleados, para que siempre que se requiera esté disponible y al alcance de todos.

El instrumento señala que los colaboradores perciben que la empresa tiene un proyecto a largo plazo, sin embargo indican que no la orientación estratégica a largo plazo no les resulta clara.

5.- Con lo encontrado en el párrafo anterior se propone realizar juntas mensuales con los jefes de sucursal indicando los cambios y los proyectos necesarios de cada unidad, esto para que se comuniquen a todos los colaboradores el panorama a largo plazo de los empleados, esto les proporcionará dirección y retroalimentación sobre las actividades que se llevan a cabo dentro de la organización.

En el aspecto de toma de decisiones se encontró que si bien los colaboradores se perciben comprometidos con su trabajo, también indican no tener claro si su trabajo pueda tener un impacto positivo en la organización.

6.- Como medida de mejora de lo mencionado en el párrafo anterior, se recomienda crear sistemas de recompensa, como una remuneración especial, un ascenso de posición o un reconocimiento público.

7.- Adicional se debe de dar a conocer el proceso que se lleva a cabo dentro de la empresa desde los proveedores esto para que el colaborador reconozca su papel dentro de la compañía, el que los colaboradores conozcan todos los procesos de la compañía, permitirá que perciban el impacto que tiene su trabajo dentro del grupo y así mismo permitirá que se reconozca como parte de un equipo.

En el aspecto de valores se obtuvo una tendencia a estar en desacuerdo sobre que los líderes y directores practican lo que pregonan, sin embargo no les queda claro si existe un estilo de dirección y particularmente la dirección tiene algunas prácticas distintivas, sin embargo indicaron que si existe un código de ética que guía su comportamiento y que les ayuda a distinguir que es lo correcto y que existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que se conducen.

Con estas medidas se pretende disminuir la necesidad de otorgar información y formación suficiente a los colaboradores sobre la cultura organizacional y los conceptos que de ella surgen, el desconocimiento de dicha información puede contribuir a la confusión de sus roles dentro de la empresa y puede ayudar a incrementar las resistencias de los miembros de la organización a seguir órdenes y también para la resolución de problemas y capacidad de respuesta

Con lo propuesto en los puntos anteriores al crear y documentar los aspectos culturales por parte de la dirección y los jefes de área lo siguiente seria darlos a conocer a los empleados, tanto nuevos como de mayor antigüedad esto para que se familiaricen con ellos además de contribuir al trabajo en equipo y al sentido de pertenencia por lo cual se propone lo siguiente:

8.- Así mismo para contribuir con el sentido de pertenencia y el trabajo en equipo se propone se creen actividades de socialización e integración entre el área operativa y administrativa con el fin de que se refuercen los valores del trabajo en equipo y la comunicación asertiva entre las 2 áreas.

9.- Para los nuevos ingresos de personal se propone que una vez que existan los elementos culturales de la organización exista una sesión de inducción que consista en una breve capacitación y bienvenida a la organización en este proceso dar a conocer, los valores, políticas y procedimientos, entre otros elementos culturales de la organización, lo que garantizará que el nuevo miembro de la organización se amoldará a la forma de hacer de la empresa, adicional apoyar esta actividad con un pequeño test

al final de la inducción sobre la historia, los valores, políticas y procedimientos esto con la finalidad de ver que tanto impacto generan en los nuevos colaboradores.

10.- Mediante el canal de comunicación que se creó se den a conocer los nuevos ingresos del personal, esto con la finalidad de que se conozca de forma directa los nuevos empleados, esto sería de ayuda para los dueños y el personal administrativo que no tiene mucha presencia en las diferentes sucursales.

11.- Aunque se tiene bajo nivel de rotación de personal, un trabajador con más tiempo en una empresa genera lealtad, la valora la empresa y la siente más suya, también contribuye a que se mantenga y perdure la cultura organizacional existente, los empleados con mayor antigüedad son los mejores inductores para los nuevos, se recomienda crear un plan de carrera que consista en que una vez creado el organigrama se determine si existen puestos en los que desarrollarse los empleados, y que dichos puestos se otorguen a través de cumplimiento de objetivos en tiempos determinados, esto acompañados de la capacitación otorgada para dichos puestos, por otro lado si no existen puestos donde el empleado pueda desarrollarse otra forma de plan de carrera es que existan prestaciones que se generen dependiendo la antigüedad en la empresa esto con la finalidad de motivarlos a seguir en la empresa y reconocerles su lealtad en el tiempo laborado.

Si desea que su cultura organizacional se mantenga, se recomienda ser conscientes de que existe una y que se tome en cuenta los elementos culturales.

El cambio de la cultura organizacional es un proceso no inmediato por lo que se recomienda que se aplique un instrumento muy parecido al modelo de Denison usado para la investigación adicionando preguntas particulares de la compañía en 2 años, se recomienda este tiempo debido al trabajo a realizar, como la documentación de la misión, visión, valores, curso de inducción y actividades de integración donde se verá acoplamiento de los colaboradores para evaluar la percepción de la cultura organizacional de los empleados.

Con esta propuesta se pretende formar una cultura fuerte, donde se conozcan y unifiquen los valores, además de que con el conocimiento de la misión y la visión de la compañía les muestre una dirección clara de la compañía a los empleados y que estos se alineen a ella.

Con la creación de código de conducta y políticas se pretende ayudar a la toma de decisiones y la resolución de problemas mejorando su capacidad de respuesta, adicional ayudar a disminuir la resistencia de los miembros de la organización a seguir órdenes,

Con el cuidado e integración de los nuevos ingresos, se pretende mantener la cultura y el sentido de pertenencia desde los empleados nuevos, además con los reconocimientos de los empleados de mayor antigüedad se pretende que los empleados se sientan valorados y sigan motivados en la realización de su trabajo

Todo lo anterior contribuyendo a la mejora de trabajo en equipo lo cual pretende tener un impacto en los resultados de la organización.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

La cultura organizacional es un sistema de significados compartidos entre sus miembros, aquí la palabra clave sería “compartidos” si bien no hay significados compartidos ya sea documentados o externados por parte de la empresa estos significados se vuelven subjetivos ya que cada empleado puede entenderlos de diferente manera y se vuelve una especie de teléfono descompuesto, si bien habrá algunos que este bien compartidos y bien seguidos por el tiempo laborado dentro de la organización es importante que la empresa genere propios de la organización y pueda generar un efecto sobre el comportamiento de los mismos. La cultura organizacional permite la solución de conflictos tanto internos como externos de una forma “especial”, al enfrentarse a un problema la cultura organizacional reduce las posibilidades de acción de los empleados porque les sugiere la forma correcta, es decir, “el modo como se hacen las cosas en este lugar”, conceptualizar, definir, analizar y resolver dicho problema esto genera un nuevo rumbo en situaciones similares, lo cual reduce el tiempo de capacidad de respuesta y el impacto que podría generar un problema, los valores compartidos determinan, en gran medida, la visión que tienen los empleados de su propio mundo y la forma en que responde ante él dentro de la empresa.

Fue importante para entender un poco más el estudio de caso los modelos de la organización donde se puede considerar que el modelo que comparte la organización del caso de estudio en general es una estructura simple con algunas características de la estructura burocrática, al ser una estructura simple y tener la concentración de la toma de decisiones por parte del director no se tiene especial atención a los empleados, adicional fue importante revisar las características principales de las empresas familiares donde se descubrió que la información documentada es importante para la transición de las generaciones, además para seguir la visión que tenían los fundadores, también se revisaron algunas problemáticas que tienen este tipo de empresas, donde se descubrió que el desinterés por parte de los sucesores hacen que las empresas familiares se pierdan en la 2da generación, aquí se indica que las empresas familiares la mayoría no llega a la transición de la tercera generación y esto

provoca la venta a particulares o la desaparición de estas, se detalló brevemente la industria restaurantera en nuestro país la cual tiene un gran impacto en el desarrollo del mismo y muestra que por cada empleado del sector educación existen tres en el sector restaurantero.

Debido a lo observado, en buscar de recabar la información del estudio de caso se utilizó el modelo de Denison que se divide en 4 dimensiones que son relevantes para la investigación como el Involucramiento, la Consistencia, la Adaptabilidad y la identificación de la Misión las cuales eran relevantes para el estudio de caso, se descubrieron diferencias por parte de los empleados al contestar dicho instrumento lo cual muestra que al no contar con un canal de comunicación accesible para todos los empleados existe desinformación dentro de la empresa, lo cual conlleva a que si existe un mensaje por parte de la administración y directivos de la empresa no esté llegando correctamente a los colaboradores. También se podría juzgar como falta de conocimiento sobre las estrategias y objetivos a largo plazo, además de que no están familiarizados con la aplicación de este tipo de encuestas.

Si bien se encontraron áreas de oportunidad como la falta de elementos culturales, la falta de integración en todas las áreas, la falta de un canal de comunicación interna, entre otros, el instrumento que se utilizó para la recolección de datos arrojó que la empresa tiene una cultura organizacional fuerte lo cual muestra coherencia con el tiempo que lleva la empresa en el mercado, sin embargo es importante la mejora en todas las dimensiones medidas ya que solo se obtuvieron pocos puntos arriba del mínimo para considerarse esta como fuerte.

Es por ello la importancia que tiene que se tomen en cuenta los elementos culturales que tiene una organización además de hacer partícipes a los empleados de esta información, los elementos culturales les aportan identidad, compromiso y dirección entre otras cosas. Si bien la empresa ha tenido un crecimiento de espacios de consumo, no han logrado documentar, más información que la que fue dejada por los dueños como los principios del restaurante que este fue enmarcado y colgado en cada

una de la sucursales, la expansión demanda un mayor control y mayor visibilidad de los empleados, apoyado de la participación de cada uno de ellos, los colaboradores tienen una gran fidelidad a esta organización ya que se pueden encontrar familias completas trabajando para esta y también se puede ver empleados con más de 15 años de antigüedad, aunque se tiene bajo nivel de rotación de personal, un trabajador con más tiempo en una empresa la valora y la siente más suya, también contribuye a que se mantenga y perdure la cultura organizacional existente, los empleados “viejos” son los mejores inductores para los nuevos, se recomienda crear un plan de carrera para motivarlos a seguir en la empresa y además reconocerles su lealtad y participación en la misma ya que ellos han formado parte de la historia de la empresa.

REFERENCIAS

- Bonavia Martín, T., Prado, V., & García Hernández, A. (2010). Adaptación al español del instrumento sobre cultura organizacional de Denison. *Summa Psicológica UST*, 2010, vol. 7, num. 1, p. 15-32.
- Carro-Suárez, J., Sarmiento-Paredes, S., & Rosano-Ortega, G. (2017). La cultura organizacional y su influencia en la sustentabilidad empresarial. La importancia de la cultura en la sustentabilidad empresarial. *Estudios gerenciales*, 33(145), 352-365.
- Cámara Nacional De La Industria De Restaurantes Y Alimentos Condimentados. (2019). *Todo Sobre La Mesa*. Obtenido de CANIRAC: <http://canirac.org.mx/images//files/TODO%20SOBRE%20LA%20MESA%20ESTUDIOS%20DE%20LA%20INDUSTRIA.pdf>
- Cárdenas, E. S. (2007). *Ética en las organizaciones*. Ciudad de Mexico : McGrawHill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional*. Ciudad de México: Mc Graw Hill Educación.
- Echezárraga, J. M. (2010). *Empresas Familiares Reto al Destino*. Buenos Aires: Ediciones Granica Mexico SA de CV.
- Gómez-Betancourt, G., Ramírez, J. B. B., & Cuervo, N. Z. (2012). Empresas familiares multigeneracionales. *Entramado*, 8(2), 38-49.
- González y Parra, J. (marzo de 2008). Caracterización de la cultura organizacional
Clima organizacional, motivación, liderazgo y satisfacción de las pequeñas

empresas del Valle de Sugamuxi y su incidencia en el espíritu empresarial. Barranquilla, Colombia.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía Censos Económicos (2019), La industria restaurantera en México. Recuperado de https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825199357.pdf

Pettigrew, M., 1979, "On studying organizational cultures", en *Administrative Science Quarterly*, núm. 24, pp. 570-581.

López, A. F. (2017). *Administración de la empresa restaurantera*. Ciudad de México. Editorial Trillas, S.A de C.V.

Robbins, S. P. (1998). *Fundamentos de comportamiento organizacional*. Edo. de México. PRENTICE-HALL HISPANOAMERICANA, S.A.

Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative science quarterly*, 339-358.

Slocum, H. (2010). *Comportamiento Organizacional*. CENGAGE Learning.

Turner, Barry A., (1971), *Exploring the Industrial subculture*, Macmillan, Londres.

Vertel, A. D. C. C., Paternina, C. D. R., Riaño, H. E. H., & Pereira, J. M. L. (2013). Cultura organizacional: evolución en la medición. *Estudios gerenciales*, 29(128), 350-355.

ANEXOS

ANEXOS

Anexo 1

BENEMÉRITA UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA DE PUEBLA
FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA
MAESTRÍA EN CULTURA ORGANIZACIONAL

OBJETIVO

Recabar información que permita medir la percepción del colaborador con la relación de la cultura organizacional y su vivencia de valores que comparten en la empresa X SA de CV.

Dirigido a:

Todos los colaboradores, del área administrativa y operativa de la empresa X SA

Instrucciones:

Marque solo una respuesta, le agradecemos su tiempo y honestidad en la respuesta de cada una de las preguntas, no hay respuestas correctas o incorrectas. Asimismo, se le recuerda que este estudio es confidencial y anónimo. La información recolectada no será analizada de forma individual sino de forma agregada, con fines puramente estadísticos y académicos.

ESCALA DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE DENISON

A. Toma de decisión		1	2	3	4	5
1	La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo					
2	Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información					
3	La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita					
4	Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo.					
5	La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todo el mundo en algún grado.					
Trabajo en equipo						
6	Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización.					
7	Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo					
8	Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección					
9	Los grupos y no los individuos son los principales pilares de esta organización.					
10	El trabajo se organiza de modo que cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización.					
Desarrollo de capacidades						
11	La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas					
12	Se les proporciona capacitación a los futuros líderes en el grupo.					
13	Esta empresa invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros.					
14	La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva.					
15	A menudo surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo.					
Valores						
16	Los líderes y directores practican lo que pregonan.					
17	Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas.					

18	Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos.					
19	Ignorar los valores esenciales de este grupo te ocasionará problemas.					
20	Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto.					
Acuerdos						
21	Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen.					
22	Este grupo tiene una cultura "fuerte".					
23	Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles.					
24	A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave					
25	Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas.					
Coordinación e integración						
26	Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible					
27	Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común.					
28	Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta organización.					
29	Trabajar con alguien de otro grupo de esta organización es como trabajar con alguien de otra organización					
30	Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos.					
Orientación al cambio						
31	La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar.					
32	Respondemos bien a los cambios del entorno.					
33	Adoptamos continuamente nuevas y mejores formas de hacer las cosas.					
34	Los intentos de realizar cambios suelen encontrar resistencias					
35	Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios.					
Orientación al Cliente						

36	Los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes conducen a menudo a introducir cambios.					
37	La información sobre nuestro cliente influye en nuestras decisiones.					
38	Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno.					
39	Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los clientes.					
40	Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes					
Aprendizaje organizativo						
41	Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar.					
42	Tomar riesgos e innovar son fomentados y recompensados					
43	Muchas ideas "se pierden en el camino"?					
44	El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano.					
45	Nos aseguramos que "la mano derecha sepa lo que está haciendo la izquierda"?					
Dirección y propósitos estratégicos						
46	Esta organización tiene un proyecto y una orientación a largo plazo.					
47	Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones					
48	Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo					
49	Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro					
50	La orientación estratégica de esta organización no me resulta clara					
Metas y Objetivos						
51	Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir.					
52	Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas					
53	La dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar					
54	Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados.					
55	Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo.					

Visión						
56	Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro					
57	Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo					
58	El pensamiento a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo Plazo.					
59	Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros					
60	Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo.					

Anexo 2.

BENEMÉRITA UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA DE PUEBLA
FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA
MAESTRÍA EN CULTURA ORGANIZACIONAL

Guía de entrevista.

Objetivo: Obtener información de la empresa, desde su inicio y el proceso que ha tenido para detectar la problemática que se ha presentado durante su evolución y posibles áreas de oportunidad.

Dirigido a: Al representante legal de la empresa

Preguntas

Empresa

1. ¿Cómo inicio la empresa?
2. ¿Cómo ha sido su evolución?
3. ¿Cuántas sucursales tienen?
4. ¿Quiénes dirigen la empresa?
5. Aspectos culturales, como misión, visión, valores
6. ¿Cuentan con algún organigrama?
7. ¿Existe un código de ética?
8. ¿Qué elementos considera que descantan de la empresa?
9. ¿Qué elementos considera que debilitan la empresa?

Personal

10. ¿Cuántos empleados tienen en la plantilla aproximadamente?
11. ¿Cómo es el proceso de contratación e inducción?
12. ¿Cómo se encuentra la rotación del personal?
13. ¿Existe un plan de carrera para los empleados?
14. ¿Se cuenta con algún modelo de recompensas?
15. ¿Existe algún canal interno de comunicación a los empleados?
16. ¿Cómo es que los empleados conocen la historia de la empresa?
17. ¿Cómo se transmiten los valores a los empleados?